Kommissorium for ledelsespanel

1. **Baggrund**

Manglen på arbejdskraft, en kommende strukturreform, nye opgaver og konsekvenserne af de digitale transformationer stiller store krav til ledelsen i sundhedsvæsnet.

Regionerne skal fortsat udvikle og sikre, at de regionale arbejdspladser er attraktive arbejdspladser med et sundt og sikkert arbejdsmiljø, der understøtter medarbejderens trivsel og som leverer kerneydelserne med en høj grad af kvalitet og effektivitet. Den udvikling kræver et generelt øget fokus på ledelse på tværs af niveau, fag og felt.

I Robusthedskommissions anbefalinger til en fremtidssikring af sundhedsvæsnet sættes der fokus på, at ledelse skal prioriteres, og ledelseskvaliteten skal styrkes. Mere konkret foreslår Robusthedskommission, at ledelseskompetencerne styrkes, og ledelsen skal være nærværende for medarbejderne. Der skal sikres mere ledelseskraft. Det indebærer, at lederne skal sikres det rette ledelsesspænd og medarbejderne skal organiseres i mindre teams med mere indflydelse på opgaver og arbejdstilrettelæggelse.

Danske Regioners handleplan for arbejdskraftsudfordringen sætter også spot på, at udviklingen i sundhedsvæsnet stiller store krav til ledelserne, og at der derfor er behov for ledelsesinitiativer, der kan støtte op om det.

Behovet for ledelse ligger også i det Det Nationale Ledelsesprogram på sundhedsområdet, som er et landsdækkende program, der har fokus på det tværgående ledelsessamarbejde om borgerne/patienten. Yderligere aftalte parterne ved OK-24 et ledelsesprojekt om styrket lægelig ledelse, som bl.a. har til formål at evaluere den nye lægelige ledelsesstruktur, hvor man ved OK-21 indførte en styrket mellemlederrolle – den ledende overlæge.

På den baggrund vil Danske Regioner oprette et ledelsespanel. Panelet skal sætte fokus på udfordringer og muligheder i forhold til at udvikle og styrke ledelseskraften i regionerne nu og i fremtiden.

1. **Formål**

Formålet med et ledelsespanel er, at medlemmerne sammen sætter fokus på ledelse og i fællesskab skaber et grundlag for forandring med det sigte at udvikle og styrke ledelseskvaliteten i regionerne. Ledelsespanelet skal opsamle viden om udfordringer og erfaringer med ledelsessituationen på sundhedsområdet.

På baggrund af en fælles forståelse af, hvilke udfordringer, der kendetegner den nuværende ledelsessituation i sundhedsvæsnet, skal panelet bidrage til – gennem identifikation af nogle strategiske hovedspor – at opstille pejlemærker for ledelse af fremtidens sundhedsvæsen.

Det er medlemmerne af panelet, der skal sætte den konkrete retning og fastlægge ambitionsniveauet. Det er ambitionen, at resultaterne af panelets arbejde skal inspirere de enkelte regioner og tværregionalt til en givende debat og eventuel igangsættelse af nye handlinger, der sætter retningen for fremtidens ledelse i sundhedsvæsnet.

Målgruppen for panelets arbejde er hele ledelsesstrengen i regionerne.

1. **Opgaver og temaer**

Ledelsespanelets opgave er at rammesætte en styrket regional drøftelse af muligheder og udfordringer på ledelsesområdet. Ambitionen er at arbejde frem mod etableringen af en fælles retning – fælles pejlemærker og inspiration – for udvikling af ledelsesopgaven i regionerne. Panelet skal konkret pege på mulige initiativer, temaer og indsatsområder, i regionernes arbejde med at udvikle og styrke ledelseskvaliteten i sundhedsvæsnet.

På den baggrund skal ledelsespanelet drøfte udfordringer og muligheder med særligt fokus på:

* **Ledelse af sammenhæng og almen praksis**

Fremtidens sundhedsvæsen skal være kendetegnet ved en højere grad af sammenhæng og samarbejder på tværs af fagligheder, sektorer og geografi og regionerne får med reformen en ny opgave med ledelse og styring af almen praksis.

Dette repræsenterer en betydelig ledelsesudfordring med fokus på ledelse af overgange og sammenhæng – det handler både om samarbejdet med sundhedsvæsnets øvrige aktører (kommunerne og almen-og speciallægepraksis) og om samarbejdet – den organisatoriske fleksibilitet - internt på hospitalerne (mellem specialer/områder/afdelinger).

* **Ledelse af kvalitet og transformation**

Demografi og nye behandlingsmuligheder mv. øger efterspørgslen efter sundhedsydelser. Samtidig skal flere sundhedsopgaver håndteres i det primære sundhedsvæsen, mens færre opgaver skal løses på hospitalerne. Hvordan lykkes ledelserne med en fortsat succesfuld transformation af sundhedsvæsenet til en ny patientpopulation, hvor innovation, herunder udvikling og udbredelse af teknologi (AI osv.), nye behandlingstilbud osv. kommer til at spille en markant rolle, og hvor kravene til samarbejde og koordination øges?

* **Ledelse af den attraktive arbejdsplads**

Skal sundhedsvæsenet kunne løse opgaverne med den nødvendige kvalitet og effektivitet, er det nødvendigt at kunne tiltrække og tilknytte den rette arbejdskraft. Det er en central ledelsesopgave på alle niveauer, der kræver at ledelseskvaliteten styrkes, og at medarbejderne oplever nærværende ledelse. Robusthedskommissionens anbefalinger peger bl.a. på, at der er brug for styrkede ledelseskompetencer, hvor lederevner, -værdier og -identitet kommer i centrum. Hvordan styrkes vilkår og rammer for ledelse, og hvordan arbejder man strategisk med ledelsesudvikling med afsæt i kompetencer?

* **Styrket fokus på ledelse som karrierevej**

Der er ikke kun en risiko for mangel på arbejdskraft. Der er også behov for at øge interessen for ledelse som en karrierevej i sundhedsvæsnet. Hvordan øges interessen for at gå ledervejen i sundhedsvæsnet? Er rammer og vilkår for ledelse tilstrækkelig attraktive? Hvordan sikres en kultur, hvor ledelse som karrierevej opnår samme anerkendelse som den kliniske karrierevej?

1. **Resultater**

Nedenfor er nævnt forskellige typer af handlinger, som panelet kan igangsætte:

* Identificere udfordringer og mulige løsninger i form af strategiske hovedspor, herunder,
* Udarbejde inspirationsmaterialer og udbrede viden om udvalgte ledelsesudfordringer og perspektiver,
* Udarbejde gode råd, inspiration og anbefalinger vedr. ledelsesmæssige initiativer, der kan udvikle ledelseskompetencer- og kvalitet i sundhedsvæsnet, herunder anbefalinger om tilpasninger af allerede eksisterende indsatser og initiativer som Det Nationale Ledelsesprogram mv.
* Udarbejde forslag til initiativer, tiltag og (prøve)handlinger,
* Løbende synliggøre og kommunikere arbejdet i Ledelsespanelet gennem inddragelse af topledelserne i regionerne/hospitalerne gennem seminar/webinar og/eller gennem minikonferencer. Desuden formidle forskellige perspektiver på god ledelse gennem debatindlæg, evt. også gennem en artikelstafet

Det Nationale Ledelsesprogram på sundhedsområdet er desuden i den sidste fase, og det er oplagt, at panelet også drøfter, hvilken læring af programmet, der kan tages med videre i arbejdet med styrke ledelseskvaliteten i regionerne.

I øvrigt kan ledelsespanelet inviteres til at deltage i en seance ved den årlige hospitalsledelseskonference og arbejdsmiljøkonference i regi af Danske Regioner. Ledelsespanelet medlemmer kan derudover være med til at præge den offentlige debat om god ledelse i den offentlige sektor.

1. **Arbejdsform**

Ledelsespanelets arbejde skal bygge videre på de ledelsesmæssige erfaringer og tiltag regionerne allerede har og på dette fundament hente ny viden og inspiration.

Til at rammesætte panelets drøftelser lægges der op til, at der tilknyttes eksperter på ad hoc basis – eksempelvis fra Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse eller fra Syddansk Universitet. Eksperterne skal hjælpe med at belyse specifikke temaer og/eller problemstillinger og facilitere drøftelserne i panelet. For at understøtte panelets drøftelser og tilvejebringe eksempler på forskellig ledelsespraksis, kan panelet tage på en eller flere inspirationsture i Danmark eller udlandet.

Panelet kan som en del af dets videndeling afvikle seminarer og webinarer. Ligesom, at der kan søges at indgå samarbejder og alliancer med andre aktører samme mission, eksempelvis Dansk Selskab for Sygehusledelse.

1. **Panelets medlemmer**

I panelet skal der sidde medlemmer fra alle regionerne og medlemmerne skal repræsentere de forskellige ledelseslag indenfor de største faggrupper på sygehusene og regionsgårdene. Det kan fx være koncerndirektører, sundhedsdirektører, hospitalsdirektører, psykiatridirektører, cheflæger og chefsygeplejersker, der har interesse for ledelse og som ønsker at bidrage til udviklingen af ledelse i regionerne.

Panelet skal bestå af max 15 personer i alt. Panelets møder ledes af en formand. Jakob Krogh, Region Nordjylland har sagt ja til at fungere som formand for panelet i den første periode. Panelet sekretariatsbetjenes af Danske Regioner.

Til inspirere og understøtte panelets drøftelser lægges der op til, at der tilknyttes eksterne eksperter – eksempelvis fra Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse eller fra Syddansk Universitet. Eksperterne kan komme med faglige input om ledelse og kvalificere drøftelserne.

Det vil være naturligt, at den regionale ledelsesambassadør også indtræder i panelet.

1. **Tidsramme**

Ledelsespanelet nedsættes foreløbigt for en 2-årig periode. Der sigtes mod 3 årlige møder.

Panelet skal som indledning drøfte de mere specifikke rammer for panelets virke, herunder være med til at sætte mål for panelets drøftelser og leverancer.