

# **EVALUERING**

**af model for anvendelse af trepartsmidler  
til kompetenceudvikling KL/KTO/SHK**

## Indhold

<b><i>Forord</i></b>	<b>3</b>
<b><i>Sammenfatning</i></b>	<b>4</b>
Udmøntning af modellen .....	4
Anvendelse af kompetencemidlerne .....	5
Forslag og ønsker til fremtidig model .....	7
<b><i>Udmøntning af modellen</i></b>	<b>8</b>
De koordinerende foras valg af model .....	8
Samarbejdet i de koordinerende og besluttende fora .....	10
Sammenhæng til MUS samtaler .....	10
Informationsindsatsen .....	11
Kommunernes ressourceforbrug .....	11
<b><i>Anvendelse af kompetencemidlerne</i></b>	<b>13</b>
Prioritering af kompetencemidler .....	13
Håndtering af tværgående ansøgninger .....	16
Foraenes vurdering af om kompetencemidlerne fremmer og understøtter kommunens kompetenceudvikling.....	16
Kompetencemidlernes anvendelse .....	18
<b><i>Forslag og ønsker til en fremtidig model</i></b>	<b>20</b>
Skal der være øremærkede kompetencemidler i fremtiden? .....	20
Hvor skal midlerne komme fra?.....	20
Skal modellen videreføres eller kan den organiseres på en anden måde?.....	21
<b><i>Evalueringsmetode</i></b>	<b>22</b>

### ***Bilag***

'Vejledning om udmøntning af trepartsmidlerne til kompetencemidler på KL's område' er vedlagt/vedhæftet som bilag.

## Forord

I forbindelse med trepartsaftalerne i 2007 blev der i perioden 2008-2011 afsat et engangsbeløb på 388 mio. kr. til kompetenceudvikling for ansatte i kommunerne. I forbindelse med Overenskomsten 2008 har KL og KTO/SHK aftalt, hvordan midlerne skal anvendes i kommunerne.

Hensigten med midlerne er at fremme og understøtte kommunernes kompetenceudviklingsindsats, og trepartsmidlerne er således et supplement til den indsats, som i øvrigt finder sted i kommunerne.

Det er aftalt, at anvendelsen af trepartsmidlerne til kompetenceudvikling inden for den beskrevne ramme sker i den enkelte kommune gennem tre lokale puljer delt op på hovedorganisationerne, dvs. OAO, FTF-K/SHK og AC.

Ved indgåelse af protokollaterne - herunder aftalen samt vejledningen - var parterne enige om, at erfaringerne med den aftalte model for anvendelse af trepartsmidlerne til kompetenceudvikling skulle evalueres medio 2010.

Formålet med evalueringen er at indhente erfaringer med den anvendte model. Evalueringen skal således kvalificere grundlaget for parternes eventuelle overvejelser og drøftelser om videreførelse af ordningen i forbindelse med Overenskomsten 2011.

Evalueringen er gennemført i sammenhæng med den parallelle evaluering af anvendelse af trepartsmidler til seniorinitiativer. Der er gennemført fokusgruppeinterviews med koordinerende og besluttende fora i 10 kommuner.

Evalueringerne er gennemført af rådgivningsfirmaet DISCUS A/S i perioden februar - juni 2010. Evalueringsmetoden er beskrevet til sidst i denne rapport.

## Sammenfatning

### *Udmøntning af modellen*

I perioden februar – juni 2010 har DISCUS gennemført en evaluering af, hvordan 10 kommuner har arbejdet med trepartsmidlerne til kompetenceudvikling. De 10 kommuner er anonymiserede.

Der er tale om en kvalitativ evaluering bestående af fokusgruppedrøftelser med de koordinerende og besluttende fora samt supplerende telefoninterviews og research i diverse referater og informationsmateriale. Se metodeafsnit bagerst i rapporten.

### **Status ultimo maj 2010**

Alle 10 kommuner forventer, at midlerne er uddelt i løbet af det næste halve år. En kommune har uddelt alle midlerne. Derudover har 3 beslutningsfora uddelt alle midlerne.

De resterende fora har uddelt mellem halvdelen og en fjerdedel af midlerne. De har 1 eller 2 ansøgningsrunder tilbage. Et enkelt AC-forum har uddelt 15 % af midlerne.

### **Kommunernes valg af model**

- **Den anbefalede model**  
8 koordinerende fora har valgt den anbefalede model, der består af et koordinerende forum og tre beslutningsfora, som repræsenterer hhv. OAO, FTF-K/SHK og AC. Foraene har givet udtryk for, at det er en administrativt udfordrende og stor model, idet der skulle etableres et helt nyt beslutningssystem, som også skulle kunne koordinere beslutninger om tværgående ansøgninger på tværs af hovedorganisationsområderne.
- **En anden model: Et fælles forum**  
To koordinerende fora har valgt at etablere et samlet 'trepartsudvalg' eller 'forhandlingsforum'. Foraene i de to kommuner har givet udtryk for, at deres valg af model har gjort det administrativt lettere at håndtere midlerne, navnlig vedrørende tværgående initiativer.

### **Samarbejdet i de koordinerende og besluttende fora**

- **Godt og konstruktivt samarbejde**  
Foraene giver generelt udtryk for, at samarbejdet er godt og konstruktivt, og at der er forståelse for hinandens holdninger og positioner. Der har i nogle fora været forskellige holdninger til, hvordan midlerne skal udmøntes, og det har i disse fora været en vanskelig proces at koordinere beslutninger om tværgående ansøgninger. Det er en lettelse, at der er gengangere i de koordinerende og besluttende fora.

## Sammenhæng til MUS samtaler

- **Skal der have været en MUS samtale?**  
Foraene i tre kommuner har forventet, at der har været afholdt en MUS samtale i forbindelse med ansøgningen om kompetencemidler, mens foraene i resten af kommunerne har peget på, at det ikke er praktisk muligt at efterleve sådan et krav. Her er en lederpåtegning tilstrækkelig.

## Informationsindsatsen

- **Informationsindsatsen har typisk været delt mellem personaleforvaltning og TR**  
Både personaleforvaltning og TR'ere har haft en rolle i informationsindsatsen. Personaleforvaltning via intranet, personaleblade og ledelsesinformation, og TR'ere lokalt ude på arbejdspladserne. Navnlig inden for dele af OAO-området har det været nødvendigt, at TR'erne gjorde en ekstra indsats for at få deres medlemmer gjort opmærksomme på mulighederne (primært 3F, FOA). De har været ude på arbejdspladserne og fortælle om mulighederne og har fået medarbejdere, arbejdspladser eller forvaltningsområder til at søge midler.

## Kommunernes ressourceforbrug

- **Udfordrende opstart**  
Det har været en stor udfordring at etablere et nyt beslutningssystem, og det har krævet mange møder i de forskellige fora, for at finde frem til, hvordan midlerne skulle udmøntes.
- **Står ressourceforbruget mål med midlernes anvendelse?**  
Foraene i 5 ud af de 10 kommuner har fundet frem til en model, hvor ressourceforbruget er passende i forhold til udbyttet. Den anden halvdel peger på, at ressourceforbruget ikke står mål med puljens størrelse.

## *Anvendelse af kompetencemidlerne*

### Prioritering af kompetencemidlerne

- **Prioritering af individuelle versus kollektive ansøgninger**  
I to kommuner har foraene prioriteret gruppeansøgninger højest. I de øvrige kommuner har det været op til ansøgerne, hvordan de ville ansøge. Der er flere eksempler på, at individuelle ansøgere er blevet opfordret til i stedet at søge som gruppe. Der er også eksempler på, at medarbejdergrupper, som slet ikke havde ansøgt, senere er blevet opfordret til at ansøge i fællesskab (primært inden for OAO).
- **Prioritering af korterevarende versus længerevarende uddannelser**  
Hovedparten af foraene har prioriteret, at flest muligt skal have del i midlerne. Enkelte fora har sat et loft, fx kr. 25.000 pr. medarbejder, andre har strakt midlerne ved alene at betale for dele af en diplom- eller masteruddannelse. Flere fora har haft et krav om, at uddannelsen skulle være pointgivende (ECTS) og dermed længereva-

rende. En kommune har sat et minimum på 10.000 kr. og har brugt en del af midlerne på finansiering af hele diplom- og masteruddannelser.

- **Prioritering af mulighed for frikøb af medarbejdere m.m.**  
Enkelte fora har valgt at dække frikøb, særligt på FTF-K/SHK og OAO området, fordi de mener, at deres medlemmer ellers ikke ville kunne få lov til at tage uddannelse. Andre fora vil ikke dække vikarudgifter, fordi det vil tage for mange af midlerne, og dermed mindske antallet, der kan få tildelt midler.

### Håndtering af tværgående ansøgninger

- **Udfordring at behandle tværgående ansøgninger**  
Flere af de koordinerende fora, der har valgt den anbefalede model, har haft vanskeligt ved at koordinere ansøgninger, der går på tværs af hovedorganisationerne. Men de koordinerende fora, der har valgt den anbefalede model, har formået at finde kreative løsninger på, hvordan man koordinerer ansøgninger, der går på tværs af hovedorganisationerne, fx:
  - Etablering af fællespulje (10 % af midlerne)
  - Det beslutningsforum, der har flest medlemmer repræsenteret i en konkret ansøgning, behandler og betaler ansøgningen
  - HR afdeling koordinerer mellem beslutningsfora
  - Behandling på stormøder, hvor alle beslutningsfora deltager

### Foraenes vurdering af om kompetencemidlerne fremmer og understøtter kommunens kompetenceudvikling

- **De 'ekstra' midler er kærkomne**  
Alle foraene betragter kompetencemidlerne som 'ekstra' midler, der er bevilget udover den kommunale ramme. Der er bred enighed om, at de ekstra midler fremmer og understøtter kompetenceudviklingen i kommunerne, men det udtrykkes forskelligt:
  - Nogle af foraenes arbejdstagerepræsentanter er af den opfattelse, at midlerne har udfyldt et 'hul' i den kommunale kasse, fordi kommunerne efter deres mening i dag bruger færre midler på kompetenceudvikling end tidligere
  - Både foraenes arbejdstager- og arbejdsgiverrepræsentanter peger på, at midlerne har givet kompetenceudviklingen et løft udover det sædvanlige

### Kompetencemidlernes anvendelse

Der er givet midler til meget forskelligartede uddannelser til medarbejdere, medarbejdergrupper og arbejdspladser på forskellige niveauer i den kommunale organisation:

- **Individuel kompetenceudvikling (kortere og længerevarende uddannelser)**  
Der er både eksempler på pointgivende uddannelser og bevillinger til hele master- og diplomuddannelser
- **Arbejdspladser og forvaltningsområders kompetenceudvikling**

Der er både eksempler på arbejdspladser og forvaltningsområder, som har fået midler til fælles kompetenceudvikling

- **Udvikling af eksisterende og tværgående uddannelsesinitiativer**  
Der er eksempler på udvikling af eksisterende initiativer, hvor niveau og intensitet højnes og flere medarbejdere har kunnet deltage. Der er også eksempler på initiativer på tværs af forvaltningsområder, hvor medarbejdere har deltaget i et fælleskursus, fx i kommunikation.

## ***Forslag og ønsker til fremtidig model***

Forslag og ønsker til en fremtidig model har været fremsat i forhold til følgende:

- **Foraenes medlemmer er enige om, at ekstra kompetencemidler er godt, men de er ikke enige om, at de skal være opdelt på hovedorganisationer**  
Foraenes arbejdstagerrepræsentanter synes, at det er godt, at kompetencemidlerne er øremærket, ellers ville de 'forsvinde i kommunekassen'. Navnlige AC og OAO er tilfredse med, at midlerne er øremærket. AC, fordi der ikke er så mange medlemmer, og OAO, fordi deres medlemmer ikke har tradition for at efteruddanne sig. FTF-K/SHK er generelt ikke så bekymret, fordi de repræsenterer en mere homogen gruppe inden for et forvaltningsområde og er vant til at tænke i kompetenceudvikling. Foraenes arbejdsgiverrepræsentanter ser hellere en fælles pulje, som kan fordeles ud på ressortområderne eller indgå i en central kompetenceudviklingsstrategi for hele kommunen. De peger på, at opdelingen på hovedorganisationer ikke afspejler den kommunale organisation og dermed hæmmer de kommunale forvaltningers og institutioners kompetenceudvikling. Dette bakkes op af enkelte foras arbejdstagerrepræsentanter, navnlig FTF-K/SHK.
- **Foraenes medlemmer er enige i, at midlerne skal være ekstra**  
Hvis midlerne fremover skal tages af lønkronerne, vil foraenes arbejdstagerrepræsentanter ikke bakke op om en fortsættelse. Hvis midlerne skal tages af den kommunale ramme, vil foraenes arbejdsgiverrepræsentanter heller ikke bakke op om en fortsættelse.
- **Det er forskelligt, om de interviewede synes, at modellen skal fortsætte**  
Halvdelen af de koordinerende fora synes, de har fundet en model, som kan anvendes i fremtiden, mens den anden halvdel synes, den er for tung. Navnlige foraenes arbejdsgiverrepræsentanter peger på, at det vil være mere oplagt at anvende MED-systemet.  
Foraenes arbejdstagerrepræsentanters bemærkning hertil er, at det vil kræve, at forhandlingsretten følger med. Dog er OAO og AC bekymret for, at deres indflydelse vil forsvinde: AC fordi, de har forholdsvis få medlemmer repræsenteret og OAO, fordi deres medlemmer er lavtuddannede og svære at nå uden det særlige fokus, der er i indeværende model. Der er ikke noget entydigt billede af, hvad FTF-K/SHK synes, fordi FTF-K/SHK vil være godt repræsenteret i en MED-struktur.

## Udmøntning af modellen

I dette kapitel beskrives, hvordan de koordinerende fora har udmøntet modellen mht.

- Foraenes valg af model
- Samarbejdet i de koordinerende og besluttende fora
- Sammenhæng til MUS samtaler
- Informationsindsatsen
- Kommunernes ressourceforbrug

### ***De koordinerende foras valg af model***

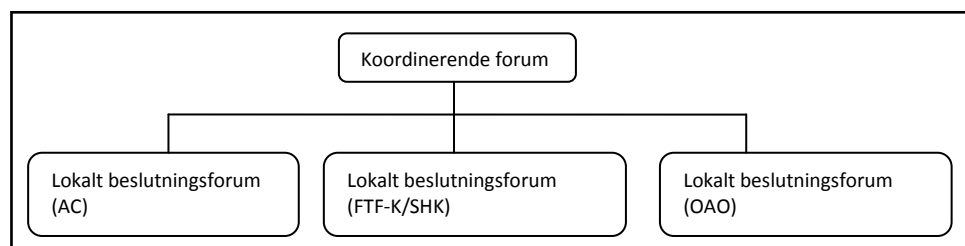
I dette afsnit beskrives de koordinerende foras valg af model. 8 ud af 10 koordinerende fora har valgt den i vejledningen anbefalede model med ét fælles koordinerende forum og tre beslutningsfora for kompetencemidler (se bilag). De to resterende fora har valgt en model med ét samlet udvalg – et såkaldt 'trepartsudvalg' eller 'forhandlingsudvalg'.

#### **Den anbefalede model: Et koordinerende og tre besluttende fora**

8 koordinerende fora har fulgt vejledningen fra KL / KTO og har etableret et koordinerende forum og tre beslutningsfora, som repræsenterer hhv. AC, OAO og FTF-K/SHK. I nogle kommuner er der tale om, at medlemmerne i beslutningsforaene er de samme som i det koordinerende forum. Andre kommuner har valgt både at have gengangere og andre medlemmer i beslutningsforaene. En mindre kommune har det mindst mulige koordinerende forum med 1 repræsentant for hver af de 4 parter. Denne kommunes 3 beslutningsfora har op til 5 medlemmer.

Inden for denne model har 6 af de koordinerende fora valgt den "rene" model, dvs. et koordinerende forum, der overvejende koordinerer i forhold til kompetencemidlerne, og tre besluttende fora, der beslutter, jf. modellen nedenfor. I nogle kommuner mødes det koordinerende forum kun en gang om året for at følge beslutningsforaenes arbejde, mens andre mødes oftere for at tage stilling til tværgående initiativer.

#### **Den anbefalede model: Et koordinerende og tre besluttende fora**



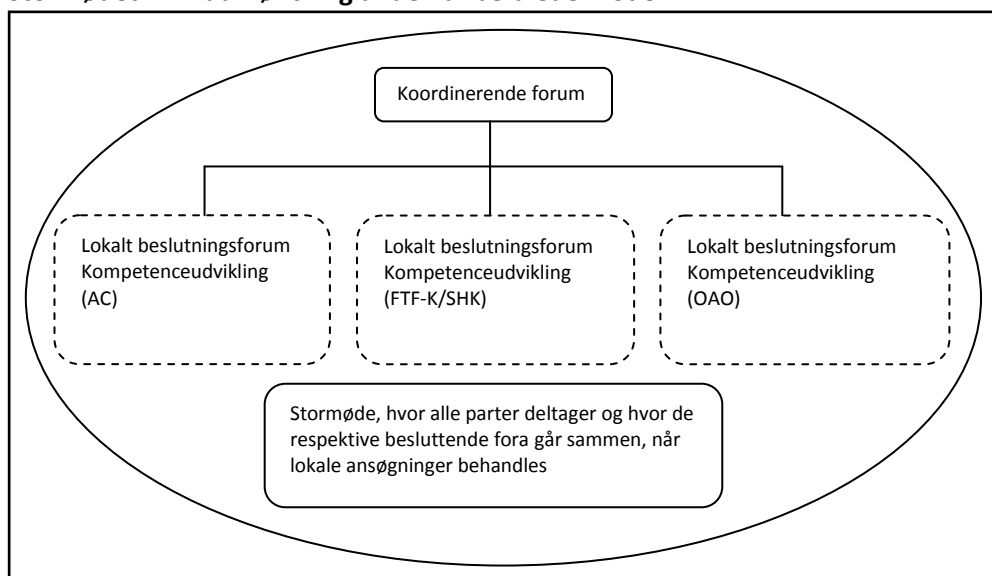


Organiseringen i 2 fora er varianter over denne model:

I en kommune har man ladet det koordinerende forum være besluttende vedrørende ansøgninger fra hele arbejdspladser/tværgående ansøgninger. Dette forum har afsat 10 % af midlerne til tværgående initiativer.

I en anden kommune er de 4 forskellige fora formelt adskilt, men man afholder møderne sammen, således at man først er sammen om fælles koordinerende opgaver, og derefter sætter sig ved forskellige borde (et pr. hovedorganisationsområde) i samme lokale, når der skal fordeles midler – og igen samles, hvis der er behov for en tværgående koordinering.

### Stormødet – En udmøntning af den anbefalede model



### En anden model: Et samlet trepartsudvalg / forhandlingsforum

To koordinerende fora i hhv. en mindre og en mellemstor kommune har valgt en model med ét samlet udvalg:

Det ene forum har valgt en model med ét forum – et 'forhandlingsforum' der tager sig af alle opgaver med hensyn til koordinering, konkrete beslutninger om udmøntning m.v. Medlemmerne af forhandlingsforum har løbende inddraget baglandet for at sikre, at der tages de 'rigtige' beslutninger på deres medlemmers vegne. Forhandlingsforummet har formuleret, hvilke kursustilbud medarbejderne skulle tilbydes, hvorefter medarbejderne har kunnet ansøge de pågældende kurser.

Det andet forum har valgt en model, hvor de overordnede rammer besluttet af ét samlet forum – et 'trepartsudvalg', som samtidig behandler ansøgninger om kompetencemidler. Sagerne forberedes af personaleafdelingen og besluttet af det samlede udvalg. Tilbuddene er dels kurser, der kan søges bredt, dels strategiske indsatsområder foreslået af forvaltningerne.

Begge fora har valgt at samle opgaverne i ét samlet udvalg for at minimere ressourceforbruget. Såvel arbejdsgiver- som arbejdstagerrepræsentanter i de to fora peger på, at den foreslåede model ville have været for ressourcekrævende, hvorfor de valgte denne mindre ressourceintensive model. De peger endvidere på, at den valgte løsning samtidig giver den størst mulige sammenhæng på tværs af kommunen.

## ***Samarbejdet i de koordinerende og besluttende fora***

I dette afsnit beskrives foraenes sammensætning og samarbejde.

Der har i de fleste kommuner været personsammenfald mellem det koordinerende og det besluttende forum.

Som det fremgår af andre afsnit i denne rapport, har der i nogle fora været forskellige holdninger til, hvordan midlerne skulle udmøntes, ligesom det i nogle kommuner har været en vanskelig proces at koordinere beslutninger om tværgående ansøgninger.

Når der ses på samarbejdet internt i det koordinerende forum, tilkendegiver medlemmerne, at det har været godt, åbent og konstruktivt. Der har været stor forståelse for hinandens positioner og rolle.

Foraene har samtidig tilkendegivet, at selvom samarbejdet har været godt, er det ikke udtryk for, at det har været en let opgave, eller at man af den grund mener, at man har fundet de rette løsninger.

## ***Sammenhæng til MUS samtaler***

I dette afsnit beskrives de forskellige holdninger til, om der skal være en sammenhæng til MUS, og evt. procedurer, når der stilles aftalemæssige krav til, at der har været gennemført en MUS samtale.

Tre koordinerende fora og dets besluttende fora har haft en forventning om, at ansøgninger om kompetencemidler skulle tage afsæt i MUS samtaler. I de to af disse fora har der været bred enighed om at give afslag, hvis ikke ansøgningen har været en del af MUS. Det har skullet fremgå af ansøgningen, hvorvidt der har været afholdt MUS samtale.

De øvrige fora giver udtryk for, at det ikke har været praktisk muligt pga. tidsfristerne. De peger på, at det ville være for omstændigt og tidskrævende, hvis der blev stillet krav til, at ansøgninger skulle gå via MUS samtaler.

Det har været tilfældigt, hvis de årlige MUS samtaler er faldet samtidigt med en ansøgningsrunde. Foraene har givet udtryk for, at mange individuelle ansøgninger er foregået på den måde, at medarbejderen er gået til lederen og fået en underskrift på ansøgningen. Der er eksempler på kollektive ansøgninger, som er tænkt ind i et områdes, afdelings eller arbejdsplads virksomhedsplan.

Enkelte foras arbejdstagerrepræsentanter peger på, at ansøgninger om kompetencemidler ikke må tage udgangspunkt i MUS samtaler. De begrundet det med, at midlerne er medarbejdernes, og ikke kommunens, hvorfor det ikke må blive en del af kommunens strategi. De begrundet det endvidere med, at det ikke er alle, der kan få del i midlerne, og man derfor ville skuffe mange, hvis man gjorde dem til en del af MUS samtalerne.

For alle vedkommende har der skullet være en lederpåtegning på ansøgningen.

## **Informationsindsatsen**

I dette afsnit beskrives informationsindsatsen, som typisk har været delt mellem personaleforvaltning og TR'ere.

Personaleafdelingen har typisk informeret lederne enten på ledermøder eller via breve. Derudover har intranettet og evt. personaleblade været taget i anvendelse.

I flere kommuner har det vist sig, at der i 1. ansøgningsrunde har været en skævvridning mht., hvem der søger. Dette gælder navnlig inden for dele af OAO, som har medlemmer, der ikke har adgang til computer, og som forvaltningsledelsen har svært ved at nå ud til. Disse medlemmer har heller ikke tradition for at uddanne sig.

Flere af foraenes arbejdstagerrepræsentanter (særligt OAO) har haft en afgørende rolle med at komme ud på arbejdspladserne og informere og tilskynde tillidsmænd og de medarbejdergrupper, som ikke har søgt kompetencemidler.

Nogle har anvendt MED udvalgene til at informere om og drøfte mulighederne.

## **Kommunernes ressourceforbrug**

Her beskrives, hvordan foraene vurderer ressourceforbruget i opstarten og i øjeblikket.

Alle fora giver udtryk for, at kommunerne har brugt mange ressourcer på at udmønte midlerne. Det gælder i forhold til

- personaleafdelingens ressourceforbrug, herunder
  - servicering af fora
  - research og udarbejdelse af beslutningsoplæg
  - behandling af ansøgninger og efterfølgende bevillinger
  - afstemning af fordeling af midler mellem hovedorganisationer
- medlemmernes ressourceforbrug, herunder
  - deltagelse i møder både i fora og med organisationernes baglande
  - udbredelse af kendskab til mulighed for at søge midler, kurser mv.

Foraene har brugt en del tid på at etablere et nyt beslutningssystem, og beslutte, hvordan midlerne skulle udmøntes. Der har de fleste steder været afholdt mange møder om form og indhold. Et koordinerende forum har eksempelvis afholdt 15 møder fra 2008-foråret 2009. Derudover kommer møderne i de besluttende fora.

Personaleafdelingerne har også brugt ressourcer på at behandle ansøgninger eller tilrettelægge uddannelser. Der er eksempler på mellemstore kommuner, der har afsat et halvt årsværk i personaleafdelingen til at betjene foraene. Der er interviewede, der peger på, at uanset hvordan man griber det an, skal der bruges en del ressourcer på at behandle ansøgninger eller tilrettelægge kurser.

Der er delte meninger om, hvorvidt modellen på længere sigt lønner sig. I halvdelen af kommunerne er foraene nogenlunde enige om, at man har fundet en fornuftig model, som

man gerne vil fortsætte med. I andre fora anfører navnlig arbejdsgiverne, at det er tungt at have en model, som kører ved siden af MED-systemet. De peger på, at der bliver brugt for meget tid og mange ressourcer på et forholdsvis lille beløb.

Repræsentanter fra personaleafdelingerne peger på, at det er meget ressourcekrævende at sikre en ligelig fordeling mellem hovedorganisationer, herunder sikre sig at ansøgere hører under den rette hovedorganisation. Nogle fora er optaget af, at fordelingen bliver ligelig, mens andre ser igennem fingre med, at der deles midler ud til andre medlemmer. Der er også beretninger om medarbejdere, der ikke ved, hvilken hovedorganisation de tilhører.

Et koordinerende forum har løst noget af problemet ved at etablere fællespuljer (10 % af midlerne fra hver hovedorganisation). Et andet koordinerende forum har udbudt uddannelsstilbud, som medarbejderne kunne søge. Det har ifølge dette forum mindsket det administrative ressourceforbrug, fordi administrationen blot skulle registrere tilmeldinger, og ikke bruge tid på at behandle ansøgninger.

Det er navnlig de 8 koordinerende fora, der har valgt at fordele midlerne via ansøgningsrunder gennem de tre beslutningsfora, der peger på, at der anvendes uforholdsmæssigt mange ressourcer på møder og koordinering. Der skal holdes møder på flere niveauer; i det koordinerende forum, i det besluttende forum og med tillidsmænd. Administrations set-up'et bliver også tungt, fordi flere fora skal betjenes og ansøgninger skal behandles. I en af de kommuner, der har slået sine fora sammen, peges der dog også på, at der er brugt mange ressourcer på møder og behandling af ansøgninger.

Arbejdsgiverrepræsentanterne og nogle af arbejdstagerrepræsentanterne i foraene peger på, at man burde have anvendt eksisterende strukturer – fx hovedmedudvalg - i stedet for at opbygge en ny. Flere organisationsrepræsentanter peger dog på, at deres forhandlingsret er vigtig, hvilket i givet fald skulle tænkes ind i en eksisterende struktur. Læs mere herom under afsnittet 'Forslag og ønsker til en fremtidig model'

De to kommuner, der har slået deres fora sammen, begrundes sammenlægningen med, at det var nødvendigt for at minimere ressourceforbruget. Det ene forum giver udtryk for, at den nu har fundet et leje, hvor ressourceforbruget står mål med udmøntningen. Det andet forum peger på, at ressourcebelastningen – som ganske vist ikke primært ligger i foraene, men i personaleafdelingen – er ganske stor, navnlig i forbindelse med ansøgningsrunderne, og fortsat vil være det ved kommende ansøgningsrunder.

## Anvendelse af kompetencemidlerne

I dette kapitel beskrives, hvordan foraene har anvendt kompetencemidlerne mht.

- Prioritering af kompetencemidlerne
- Håndtering af tværgående ansøgninger

Derudover beskrives foraenes vurdering af om kompetencemidlerne fremmer og understøtter kommunens kompetenceudvikling

og der gives nogle eksempler på kompetencemidlernes anvendelse

### ***Prioritering af kompetencemidler***

Det er forskelligt, hvordan foraene har prioriteret anvendelsen af midlerne. I nogle kommuner har det koordinerende forum foretaget den overordnede prioritering, mens det i andre kommuner ligger i de besluttende fora.

Foraene har bl.a. skullet tage stilling til, om de ville efterkomme den enkeltes medarbejders behov, eller om de skulle efterkomme hele arbejdspladser eller medarbejdergrupperes behov. Nogle koordinerende og besluttende fora har prioriteret på forhånd, mens andre først foretog prioriteringen i de besluttende fora, når ansøgningerne var kommet ind og skulle behandles.

I dette afsnit beskrives foraenes prioriteringer mht.

- Prioritering af individuelle versus kollektive ansøgninger
- Prioritering af korterevarende versus længerevarende uddannelser
- Prioritering af mulighed for frikøb af medarbejdere m.m.

### **Prioritering af individuelle versus kollektive ansøgninger**

Der er eksempler på fælles kompetenceudvikling i 9 kommuner.

To koordinerende fora har prioriteret fælles kompetenceudvikling højest. Det samme gælder yderligere et AC-forum og et OAO-forum i to andre kommuner.

De to koordinerende fora har haft en top-down strategi, hvor forvaltninger og arbejdspladser inddrages i formuleringen af behovene. De 8 resterende koordinerende fora har haft en bottom-up strategi, hvor kompetencebehovene primært bestemmes nedefra.

**Tabel: Prioritering af individuel og fælles kompetenceudvikling**

Opgørelse for 10 kommuner	Beslutningsforum OAO	Beslutningsforum AC	Beslutningsforum FTF-K/SHK
<b>Individuel kompetenceudvikling</b>	Forekommer i 9 fora	Forekommer i 8 fora	Forekommer i 9 fora
<b>Fælles kompetenceudvikling</b>	Forekommer i 9 fora	Forekommer i 6 fora	Forekommer i 8 fora

De to koordinerende fora, det besluttende AC fora og det besluttende OAO fora, som har prioriteret fælles kompetenceudvikling højest, har gjort det på forskellige vis:

- Et koordinerende forum har valgt at foruddefinere, hvilke kurser medarbejderne kan søge. Forummet har tre argumenter for denne model: Det er administrativt lettere, da ansøgninger ikke skal behandles, fælleskurser er billigere, og medarbejderne har glæde af at gå på kursus sammen og kunne bruge de opnåede kompetencer i fællesskab.
- Det andet koordinerende forum har i formuleringen af kriterier valgt at prioritere fællesansøgninger fra arbejdspladser og tværgående medarbejdergrupper. I formidlingen har forummet anbefalet forvaltningerne at tænke kompetencemidlerne ind i deres strategi.
- Et besluttende AC forum har afsat de fleste midler til et tværgående kommunikationskursus, som AC medlemmer har kunnet søge.
- Et besluttende OAO forum har efter en række ansøgningsrunder besluttet at anvende resten af midlerne på at udbyde fælleskurser i et såkaldt 'kompetencekatalog', som medlemmerne kan søge.

Der er flere kommuner, hvor besluttende fora - evt. med hjælp fra personaleafdeling - i samarbejde med arbejdspladser eller ressortområder har udviklet kurser, som tilbydes medarbejderne.

Der er flere eksempler på, at fora, der har fået flere enkeltansøgninger til et bestemt kursus, har indhentet tilbud fra leverandører med henblik på at etablere et fælleskursus, som er billigere.

### **Prioritering af korterevarende versus længerevarende uddannelser**

I denne evaluering er begreberne/udtrykkene korterevarende og længerevarende kurser ikke udtryk for én bestemt definition. Udtrykkene anvendes blandt andet i forbindelse med at anskueliggøre, om de enkelte fora har valgt at satse på, at midlerne skal komme flest til gode, eller om midlerne gives til færre, men dyrere uddannelser/kurser. De enkelte fora kan således have forskellige opfattelser af længerevarende og korterevarende kurser.

Alle fora har bevilget midler til korterevarende uddannelser eller dele af længerevarende uddannelser. Foraene i 9 kommuner mener, at midlerne skal komme flest muligt til gode, hvorfor de har valgt at prioritere korterevarende uddannelse og kurser. Et koordinerende forum, der prioriterer længerevarende uddannelse højest.

#### **Prioritering ifht. kortere og længerevarende uddannelse**

<b>Opgørelse for 10 kommuner</b>	<b>Beslutningsforum OAO</b>	<b>Beslutningsforum AC</b>	<b>Beslutningsforum FTF-K/SHK</b>
<b>Længerevarende uddannelser (hele forløbet)</b>	Forekommer i 2 fora	Forekommer i 2 fora	Forekommer i 4 fora
<b>Korterevarende uddannelse eller dele af længerevarende uddannelse</b>	Forekommer i 10 fora	Forekommer i 10 fora	Forekommer i 10 fora

### ***Prioritering af længerevarende uddannelse***

Et koordinerende forum har prioriteret at betale for forholdsvis dyre, længerevarende uddannelser (diplom og master). Argumentet har været, at meget få medarbejdere har mulighed for dette inden for de almindelige rammer, og at de ansøgte kurser har skullet give den enkelte et løft udover det sædvanlige. Samme forum har afvist alle ansøgninger under 10.000 kr. Forummet betragter ikke kurser og uddannelse til under 10.000 kr. som længerevarende.

De største enkeltbevillinger er givet af AC og FTF-K/SHK. Der er eksempler på ansatte, der har fået bevilget op til 100.000 kr.

Tendensen er, at OAO medlemmerne ikke har haft den samme efterspørgsel på dyre kurser, hvorfor forholdsvis mange flere medarbejdere har fået tildelt midler.

### ***Prioritering af korterevarende eller dele af længerevarende uddannelse***

9 koordinerende fora har prioriteret flest muligt i uddannelse, dvs. korterevarende forløb. Men de har også tildelt midler til dele af en længerevarende uddannelse. Der er flere beslutgende fora, som har afvist ansøgninger med større ansøgningsbeløb. Navnlig på OAO området har man prioriteret, at så mange medarbejdere som muligt skal have del i midlerne.

Et koordinerende forum har i en ansøgningsrunde sat et loft på 25.000 kr. pr. medarbejder med den begrundelse, at man gerne vil signalere, at mange kan få del i midlerne. Forummet giver udtryk for, at 25.000 faktisk er et højt beløb sammenlignet med, hvad medarbejderne normalt har af råderum.

### **Prioritering af mulighed for frikøb af medarbejdere mm**

Nogle fora giver midler til frikøb og betaler transportgodtgørelse. De mener, det er nødvendigt, for at medarbejderne i det hele taget kan komme af sted. Der er eksempler på frikøb af ansatte, der skal på diplomuddannelse for op imod 100.000 kr. Andre fora har prioriteret, at så mange medarbejdere som muligt skal kunne få del i midlerne og har valgt at lade arbejdsgiver eller SVU dække udgifterne, hvis det er nødvendigt med frikøb.

Der er også eksempler på fora, som ikke vil betale for overnatning på hotel, transport mv.

Det er særligt FTF-K/SHK medlemmer foraene, der peger på, at frikøb er nødvendigt. Nogle OAO medlemmer giver udtryk for det samme, mens det inden for AC området kun er set i en kommune.

### **Prioritering ifht. vikardækning**

<b>Opgørelse for 10 kommuner</b>	<b>Beslutningsforum OAO</b>	<b>Beslutningsforum AC</b>	<b>Beslutningsforum FTF-K/SHK</b>
<b>Vikardækning</b>	Betalt i 2 fora	Betalt i et forum	Betalt i 4 fora

## **Håndtering af tværgående ansøgninger**

I det følgende oplyses forænes forskellige måder at håndtere tværgående ansøgninger på:

- Behandling i det koordinerende forum ved etablering af fællespulje (f.eks. 10 % til fællesansøgninger)
- Behandling på stormøder, hvor alle beslutningsfora deltager
- Behandling i fælles trepartsudvalg (hvor det koordinerende og de besluttende fora er slået sammen)
- HR afdeling koordinerer mellem beslutningsfora
- Det beslutningsforum, der har flest medlemmer repræsenteret i en konkret ansøgning, behandler og betaler ansøgningen
- Det beslutningsforum, der har flest medlemmer repræsenteret i en konkret ansøgning, behandler ansøgningen. Efterfølgende udregner personaleafdelingen, hvor mange midler, der skal tages fra hvert af de tre hovedområder

Der er flere arbejdstagerrepræsentanter i foraene, der lægger vægt på, at de øremærkede midler præcis går til deres medlemmer (gælder alle tre hovedområder). Det har som beskrevet ovenfor medført, at mere end et beslutningsforum har skullet behandle ansøgningen på dets medlemmers vegne.

## **Forænes vurdering af om kompetencemidlerne fremmer og understøtter kommunens kompetenceudvikling**

I dette afsnit beskrives forænes vurderinger af, hvorvidt kompetencemidlerne fremmer og understøtter kommunens kompetenceudvikling. Først redegøres for de udtalelser, der er kommet på generelt plan, og dernæst for de udtalelser, der er kommet i relation til forskellige typer af kompetenceudvikling, nemlig individuelle, længerevarende uddannelser, individuelle, korterevarende uddannelser, arbejdspladsers og forvaltningsområders kompetenceudvikling, samt udbygning af eksisterende og tværgående initiativer.

### **Forænes generelle vurdering**

Samtlige interviewede peger på, at de ekstra midler (som de betragter som 'ekstra'), er kærkomne og virkelig giver et løft til den kommunale kompetenceudvikling. Der er bred enighed om, at de ekstra midlerne fremmer og understøtter kompetenceudviklingen i kommunerne, men det udtrykkes forskelligt:

Nogle medlemmer fra forænes arbejdstagerside peger på,

- at midlerne har udfyldt et 'hul' i den kommunale kasse, fordi de mener, at kommunerne i dag bruger færre midler på kompetenceudvikling end tidligere. Det skal ikke forstås sådan, at de erstatter de midler, der i forvejen anvendes. Men sådan, at nogle medlemmer fra forænes arbejdstagerside vurderer, at kommunernes forbrug af kompetencemidler har været faldende de seneste år, ikke pga. af trepartsmidlerne, men pga. af det pres, der har været på de kommunale budgetter generelt.

Andre medlemmer af foraene (både arbejdstagere og arbejdsgivere) peger på, at midlerne har givet kompetenceudviklingen et løft udover det sædvanlige.



De vurderer, at de både har givet et løft til den enkelte medarbejder, til arbejdspladser og kommunens kompetenceudvikling generelt. Nogle fora har arbejdet for, at midlerne blev tænkt ind i kommunens eller forvaltningernes samlede kompetenceudviklingsstrategi, mens andre har arbejdet for en bottom-up strategi, hvor det er den enkelte medarbejder eller den enkelte arbejdsplads, der definerer behovene.

### **Foraenes vurdering af forskellige typer af kompetenceudvikling**

I det følgende illustreres foraenes vurderinger af fire forskellige måder at udmønte kompetenceudvikling på:

- **Individuelle, længerevarende uddannelser**  
Når kompetencemidlerne bruges på individuelle, længerevarende uddannelser, får et større antal medarbejderne nogle uddannelser, som meget få medarbejdere normalt får bevilget, fordi disse uddannelser er meget dyre (diplom og master)
- **Individuelle, korterevarende uddannelser/kurser**  
Når kompetencemidlerne bruges på individuelle, korterevarende uddannelser/kurser kan et langt større antal medarbejdere end sædvanligt ifølge foraene få udviklet deres kompetencer. Ifølge foraene har det haft den betydning, at medarbejderne føler stor tilfredshed, samtidig med at deres viden og kompetencer er blevet skærpet. På den måde mener foraene, at det understøtter og fremmer kommunernes udvikling.
- **Arbejdspladsers og forvaltningsområders kompetenceudvikling**  
Når kompetencemidlerne bruges på arbejdspladsers og kommunale forvaltningsområders kompetenceudvikling, har det ifølge foraene haft den betydning, at de involverede medarbejdere i fællesskab både kan løfte niveauet på arbejdspladser og på større kommunale områder. De peger endvidere på, at den fælles kompetenceudvikling har medvirket til øget innovation på de forskellige kommunale forvaltningsområder.
- **Udbygning af eksisterende og tværgående initiativer**  
Når kompetencemidlerne bruges på allerede eksisterende initiativer, er det for at udbygge disse. Dette betyder i følge foraene, at niveauet for initiativet hæves, og at flere medarbejdere end normalt kan deltage. Som ovenfor peger de endvidere på, at den fælles kompetenceudvikling har medvirket til øget innovation på de forskellige kommunale forvaltningsområder.  
Kompetencemidlerne er også anvendt til at etablere initiativer på tværs af forvaltninger eller på tværs af organisationsforhold, hvilket der normalt ikke er tradition for i kommunerne. Eksempelvis har midlerne tilgodeset AC'ere ansat på forskellige forvaltningsområder. Det har ifølge foraene medvirket til øget innovation på tværs af forvaltningsområder.

## ***Kompetencemidlernes anvendelse***

Det vil være meget omfangsrigt at give et dækkende billede af, hvad midlerne er givet til. Der er store variationer, hvad angår indhold, karakter og omfang af de kurser og uddannelser, der er bevilget. Ligesom det er meget forskellige medarbejdergrupper, der har fået bevilget midler. Som ovenfor beskrevet har foræne også prioriteret forskelligt, ligesom det er forskelligt, hvilke medarbejdergrupper foræne har nået i deres formidling af mulighederne.

Som ovenfor beskrevet kan kompetencemidlernes anvendelse opdeles på 4 underkategorier (se tabel på næste side)

- Individuelle uddannelser og kurser
  1. Korterevarende  
Der kan være tale om IT-kurser, kommunikationskurser, certificeringskurser og dele af forskellige diplom- eller masterforløb
  2. Længerevarende  
Der er primært tale om master- og diplomuddannelser
- Fælles kompetenceudvikling
  1. Arbejdspladsers og forvaltningsområders kompetenceudvikling  
Der kan være tale om fælles tema- og kursusdage af forskellig varighed og særligt tilrettelagte kurser over flere dage. Det kan være en forholdsvis billig måde at hente ekspertise på udefra.
  2. Udvikling af eksisterende og tværgående initiativer  
Der er både eksempler på udvikling af nye og eksisterende initiativer. Der er eksempler på kompetenceudvikling, der løftes på hele forvaltningsområder, f.eks. et Sundhedsakademi. Og der er eksempler på udvikling af tværgående kurser og uddannelser i f.eks. kommunikation. Det kan ligeledes være en forholdsvis billig måde at hente ekspertise på udefra.

**Tablet: Eksempler på tildelte midler**

	OA0	AC	FTF-K/SHK	På tværs af organisationer
<b>Individuelle længerevarende uddannelser</b>	Kursus som certificeret business-coach	Master i organisation og implementering  KL's Miljøjuraud-dannelse  Kursus i information og kommunikation	Master uddannelse i specialpædagogik.  Akademiuddannelse i ungdomspædagogik  Diplomuddannelse i ledelse	-
<b>Individuelle korterevarende uddannelser/kurser</b>	Distanceuddannelse for koordinatører  Kursus inden for målrettet kommunikation	Certificeringskursus i Belbins teamroller  Kursus i Adobe InDesign	Sundhedsfagligt diplom modul – Patienten som bruger af sundhedsvæsenet  Kursus i den anerkendende dialog	-
<b>Arbejdspladser og forvaltningsområders kompetenceudvikling</b>	Kursus til vej og park. Kurset fokuserer på IT, dansk og regning.  Kursus i coaching mhp. en tydelig kommunikation	Kursus i Microsoft Access 2007.  Kursus vedrørende miljøvurdering	Viden om betydningen af daglig motion og bevægelse  Kursus i ekstern supervision	Kommunikationskursus for teknisk forvaltning  Marte Meo – en videobaseret metode. Anvendes bl.a. i familier, dag- og uddannelsesinstitutioner
<b>Udvikling af eksisterende og tværgående uddannelsesinitiativer.</b>	IT kursus. deltagerne lærer at oprette og vedhæfte dokumenter, sende mails og søge på nettet	Kursus i kommunikation og retorik.	Et Sorg og Krise kursus på et sundhedsakademi. Kursisterne lærer bl.a. at identificere reaktioner på sorg og kriseforløb	Evaluering kursus. Evaluering forstået som en læringsproces baseret på en anerkendende tilgang

## Forslag og ønsker til en fremtidig model

Forslag og ønsker til en fremtidig model har været fremsat i forhold til følgende temaer:

- Skal der være øremærkede kompetencemidler i fremtiden?
- Hvor skal midlerne komme fra?
- Skal modellen videreføres eller kan den organiseres på en anden måde?

### ***Skal der være øremærkede kompetencemidler i fremtiden?***

Foraenes arbejdstagerrepræsentanter peger på vigtigheden af, at der tildeles øremærkede kompetencemidler i fremtiden. De mener, at kommunernes forbrug på kompetenceudvikling er faldende de seneste år, og de er således bange for, at ikke-øremærkede midler ville forsvinde i kommunekassen og anvendes til andre formål.

De fleste foras arbejdstagerrepræsentanter er tilfredse med, at midlerne er øremærkede til bestemte organisationer. OAO argumenterer med, at de har mange medlemmer med et lavt uddannelsesniveau, som ellers ikke ville komme i betragtning. AC argumenterer med at deres få medlemmer ville forsvinde i mængden.

Foraenes arbejdsgiverrepræsentanter peger derimod på, at opdelingen af midler i AC, FTF-K/SHK og OAO er kunstig, fordi den går på tværs af forvaltningsområder, hvorfor det er svært at gennemføre kompetenceudvikling af forvaltningsområder. Foraenes arbejdsgiverrepræsentanter mener, at kompetencemidlerne burde fordeles via en fælles pulje. Det ville være lettere at administrere og øge muligheden for kompetenceudvikling på tværs af organisationsmedlemskab.

### ***Hvor skal midlerne komme fra?***

Såvel foraenes arbejdsgiver- som arbejdstagerrepræsentanter er enige om, at midlerne fremover stadig skal tilføres som ekstra midler.

Hvis de fremover skal tages af lønkronerne, vil foraenes arbejdstagerrepræsentanter ikke bakke op om en fortsættelse. Hvis der skal tages af den kommunale ramme, vil foraenes arbejdsgiverrepræsentanter heller ikke bakke op om en fortsættelse.

Nogle af foraenes arbejdsgiver- og arbejdstagerrepræsentanter peger på, at midlerne er for små set i forhold til de ressourcer, de bruger på at realisere midlerne.

Enkelte foras FTF-K/SHK og OAO-repræsentanter mener, at det er nødvendigt med ekstra midler til frikøb/vikardækning, da der er medarbejdergrupper, der ellers ikke vil kunne komme i betragtning. Hovedparten af AC repræsentanterne og foraenes arbejdsgiverrepræsentanter er ikke enige i denne betragtning, idet de mener, at investering i kompetenceudvikling både skal ske fra medarbejderens og arbejdspladsens side.

### ***Skal modellen videreføres eller kan den organiseres på en anden måde?***

I halvdelen af foraene ønsker flertallet af medlemmerne ikke at fortsætte efter samme model. Den anden halvdel har fundet en model, som de godt kan fortsætte med. En kommune, der har etableret et samlet 'forhandlingsforum', giver udtryk for, at man har fundet en let administrerbar model, der kan anvendes i fremtiden.

Argumenterne for at fortsætte med samme model har været, at der er brugt mange ressourcer på at implementere modellen, hvorfor det ville være ærgerligt at lave en anden.

Foraenes arbejdsgiverrepræsentanter peger dog entydigt på, at man burde anvende MED systemet. De argumenterer med, at MED systemet er bygget op omkring den kommunale struktur, og dermed bedre kan fordele midlerne ud. Det vil ifølge foraenes arbejdsgiverrepræsentanter give bedre mulighed for at tænke kompetencemidlerne ind i et strategisk løft af de kommunale områder, og det ville samtidig være lettere at administrere. Foraenes Arbejdsgiverrepræsentanter peger endvidere på, at det skal være op til den enkelte kommune at beslutte, om midlerne skal udmøntes centralt eller decentralt, dvs. hvorvidt midlerne skal fordeles via Hovedmed eller MED udvalg på forvaltningsniveau.

Flere af foraenes arbejdstagerrepræsentanter bakker op om denne model, hvis de vel at mærke fastholder forhandlingsretten. Der er dog både OAO og AC repræsentanter, der er bekymret for, at deres medlemmer vil blive overset i denne model. AC, fordi der er et lavt antal medlemmer og OAO, fordi mange af deres medlemmer arbejder meget decentralt og er svære at nå.

## Evalueringsmetode

Evalueringen afdækker, hvordan foraenes arbejdsgiver- og arbejdstagerrepræsentanter har oplevet de forskellige elementer i protokollatet vedrørende anvendelse af trepartsmidlerne.

Evalueringen er gennemført som en kvalitativ undersøgelse blandt medlemmer af beslutningsfora og koordinerende fora i 10 kommuner. Kommunerne er valgt, så de så vidt muligt er repræsentative i forhold til størrelse, geografi og sammensætning af de forskellige fora.

Følgende dataindsamlingsaktiviteter har fundet sted i evalueringen:

- Indledende opkald til de 10 kommuner med henblik på at indsamle materiale (referater, informationsmateriale mv.) og aftale de videre evalueringsforløb
- Indledende telefoninterview med enten koordinator eller personalechef i de 10 kommuner. Formålet har primært været at få et overblik over, hvordan kommunerne har organiseret opgaven, hvor langt de er kommet i processen, og en fornemmelse af hvordan midlerne er fordelt, de største udfordringer etc. I den sammenhæng er der indsamlet et betydeligt skriftligt materiale fra kommunerne. Endelig har formålet med de indledende interview været at forberede fokusgrupperne.
- Kort inden gennemførelsen af fokusgruppedrøftelserne har DISCUS kontaktet den pågældende kommune for på at blevet opdateret om evt. nye initiativer, referater eller overståede ansøgningsrunder.
- Gennemførelse af fokusgruppedrøftelser med repræsentanter fra de tre lokale beslutningsfora og det koordinerende forum.
- Inden evalueringens afslutning er enkelte kommuner blevet kontaktet med henblik på at indhente information om nye beslutninger, initiativer eller ansøgningsrunder.

Typisk er der gennemført en samlet fokusgruppedrøftelse med det koordinerende forum, hvorefter der er gennemført tre fokusgruppedrøftelser med de tre beslutningsfora vedrørende henholdsvis AC, OAO og FTF-K/SHK.

I de kommuner, hvor der er valgt en anden organisering, er interviewet tilpasset denne, men således at der for alle kommuner indsamles de samme informationstyper, uafhængigt af den enkelte kommunes organisering af opgaven. Der er gennemført en tværgående fokusgruppedrøftelse i de kommuner, som har slået de fire fora sammen. Temaerne har her været de samme, og spørgsmål fra de 4 interviewguides til de 3 besluttende fora og det koordinerende forum er blevet stillet.

Interviewene er i hvert af de nedsatte fora gennemført som fællesinterview med repræsentanter fra både ledelse og medarbejdere. Denne model er valgt, fordi det har været vigtigt, at interviewene afspejler den samarbejdsmodel, der ligger til grund for selve konstruktionen af modellen for anvendelse af midlerne, og dermed de diskussioner der faktisk har været ført i disse fora.

I nogle kommuner har stort set alle medlemmer af de forskellige fora deltaget, medens der i andre kommuner kun har deltaget udvalgte medlemmer. I alle kommuner har der i alle fora været arbejdsgiverrepræsentanter og repræsentanter fra hver af de tre hovedorganisationer repræsenteret.