

Evaluering af model for udmøntning af trepartsmidler til kompetenceudvikling

Hagedorn-Rasmussen, Peter; Clematide, Bruno; Bruhn, Per; Christiansen, Heidi Lindtoft

Publication date:
2010

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):
Hagedorn-Rasmussen, P., Clematide, B., Bruhn, P., & Christiansen, H. L. (2010). *Evaluering af model for udmøntning af trepartsmidler til kompetenceudvikling*. Kubix ApS.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@ruc.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Evaluering

af model for udmøntning af
trepartsmidler til kompetenceudvikling

Udarbejdet for
Danske Regioner, KTO og SHK

Peter Hagedorn-Rasmussen
Bruno Clematide
Per Bruhn
Heidi Lindtoft Christiansen

Kubix

August 2010

Kubix ApS
Nørre Voldgade 2
1358 København K

Tlf. 3332 3352
kubix@kubix.dk
www.kubix.dk

Indhold

Indledning	3
Resumé	3
Metode	8
Regionernes tilgange til at udfylde udmøntningsmodellen	10
Fem forskellige tilgange	11
Region Hovedstaden.....	11
Region Midtjylland	13
Region Nordjylland.....	14
Region Sjælland	16
Region Syddanmark	17
Sekretariatsfunktionen	18
Ansøgningsprocedurer	20
Det koordinerende forum som forum for strategi og erfaringsudveksling	23
Fordelingskriterier	24
Generelle kriterier	24
Fokusområder som fordelingskriterium	26
Princippet om at træffe beslutninger i enighed	29
Udfordringer omkring enighed	30
Information	33
Udgangspunkt i individuelle udviklingsplaner	35
Supplerende midler	36
Foraenes vurdering	37
Hvordan anvendes kompetenceudviklingsmidlerne?	38
Aktiviteter inden for OAO-området	39
Aktiviteter inden for FTF-K/SHK	41
Aktiviteter inden for AC-området.....	43
Udbytte og ressourceforbruget på administration af puljerne	45

Indledning

Baggrunden

I forbindelse med trepartsaftalerne i 2007 blev der i perioden 2008-2011 afsat et engangsbeløb på 118 mio. kr. til kompetenceudvikling for ansatte i regionerne. I forbindelse med OK08 har RLTN med henholdsvis Sundhedskartellet og KTO aftalt ved 'Protokollat vedrørende udmøntning af treparts-midler til kompetenceudvikling', hvordan midlerne skulle udmøntes. Hensigten har været at fremme og understøtte regionernes kompetenceudviklingsindsats.

Parterne var desuden enige om, at erfaringerne med den aftalte model for udmøntning af trepartsmidler skulle evalueres medio 2010.

Formålet med evalueringen

Det er på denne baggrund, at evalueringen er blevet gennemført. Formålet med evalueringen har været at indsamle erfaringer og synspunkter fra medlemmer af de nedsatte beslutningsfora og koordinerende fora i de 5 regioner. Formålet er endvidere at bidrage med et kvalificeret grundlag for parternes overvejelser og drøftelser om modellen for udmøntningen af trepartsmidler til kompetenceudvikling.

Sprogbrug for de forskellige fora

Dagligdags omtale af betegnelser for de forskellige fora følger langt fra altid den formelle. Beslutningsforum OAO kaldes nogle steder eksempelvis Beslutningsudvalget på LO-området, andre steder bare OAO-udvalget. Tilsvarende bliver betegnelsen FTF-K/SHK kun sjældent brugt i regionerne.

Vi har valgt at holde os til de formelle betegnelser: FTF-K/-SHK og OAO.

Resumé

Metode

Denne evaluering bygger på fokusgruppeinterview med medlemmer i de lokale beslutningsfora og det koordinerede forum, samt på interview med sekretariaterne og skriftligt materiale om udmøntningsmodel, vejledninger til ansøgninger o.l.

Der har været store forskelle i forhold til, hvor mange medlemmer fra de enkelte fora der har deltaget i fokusgruppeinterviewene.

Alle interview er gennemført i maj 2010.

Stort udbytte – store omkostninger

Blandt stort set alle deltagerne i evalueringen er der enighed om, at trepartsmidlerne til kompetenceudvikling har givet et stort udbytte på flere områder. Særligt fremtrædende er følgende gevinster:

- Generelt øget fokus på kompetenceudvikling.
- Lærerige drøftelser med alle parter om kompetenceudvikling på individ-, arbejdsplads- og regionsniveau, samt gensidig indsigt i hinandens perspektiver med kompetenceudvikling.
- Større volumen i kompetenceudviklingsaktiviteter.
- Kompetenceudvikling for faggrupper, der normalt ikke deltager så meget.
- Bedre samarbejde mellem organisationerne.

Enigheden er lige så stor, når omkostningerne vurderes. De har også været store. Det gælder specielt følgende:

- Tidsforbruget for deltagelse i møder, læsning af ansøgninger mm for alle medlemmer i de forskellige fora.
- Stort ressourceforbrug i sekretariaterne.
- Et stort bureaukrati, der skulle bygges op og skal bruges i udmøntningen af midlerne.
- Især ledelsessiden vurderer, at der er skabt et parallelt – og uhensigtsmæssigt – beslutningssystem til ledelses- og MED-systemet.

5 forskellige tilgange til at udfylde udmøntningsmodellen

De fem regioner har som udgangspunkt fulgt vejledningen fra RLTN/KTO og RLTN/SHK om at etablere en model med et koordinerende forum og tre beslutningsfora.

Men de konkrete regionale tilgange til at udmønte modellen er forskellig fra region til region. Forskellene viser sig i den konkrete udformning – fx i samspillet mellem det koordinerende forum/samlet kompetenceforum, de lokale beslutningsfora og de decentrale driftsenheder, sektorer, virksomheder og/eller MED-udvalg.

Ikke mindst adskiller de fem regionale tilgange sig i forhold til, i hvilken grad beslutninger om anvendelsen af midlerne foretages centralt eller decentralt.

Sekretariaterne spiller en udførende og central rolle

Sekretariatet har i alle fem regioner haft en betydelig rolle i de forskellige foras arbejde, både ifm at udarbejde oplæg til retningslinjer og ansøgningsvejledning, vejlede ledere og medarbejdere om muligheder for at søge, udarbejde skriftligt informationsmateriale, indsamle, behandle og registrere ansøgninger, holde styr på anvendelsen af midlerne, samt i nogle af regionerne også til screening og indstilling af ansøgningerne til beslutningsforaene.

Sekretariaternes arbejde anerkendes som uundværlig for de forskellige foras indsats, og for at de varetager både ledelses- og medarbejderrepræsentants interesser.

Forskellige ansøgningsprocedurer

Der er også forskelle regionerne imellem i forhold til ansøgningsprocedurerne:

De fleste regioner og beslutningsfora har valgt 2 ansøgningsrunder. I en region er der for to områders vedkommende fire runder. Og i en region er der åbnet for løbende ansøgninger.

I fire regioner foregår ansøgningerne primært elektronisk. En enkelt er fortrinsvist papirbaseret, men der er flere, som også tilbyder en papirbaseret procedure som supplement.

Der er også betragtelige forskellene i procedurerne i forhold til indstilling og bevilling af indkomne ansøgninger. I en af regionerne er det koordinerende forum beslutningsforum for tværgående ansøgninger.

Strategiske satsninger?

I flere tilfælde har de lokale beslutningsfora udviklet særlige fokusområder og kriterier, der kan ses som udtryk for strategisk tænkning på et mere decentralt område. Disse fokusområder er forskellige fra region til region.

Det koordinerende forum er typisk ikke stedet for strategiske drøftelser – som det egentlig er tiltænkt i vejledningen. Til gengæld virker det koordinerende forum flere steder som sted for erfaringsudveksling og gensidig inspiration, eksempelvis om mulige tværgående satsningsområder.

Forskellige fordelingskriterier

Det er vanskeligt at finde et fælles mønster for indholdsmæssige fordelingskriterier på tværs af regioner og områder, bortset fra at de ofte er knyttet til de ovennævnte fokusområder i de enkelte beslutningsfora – som nogle steder skal forstås som vejledende, andre steder som forpligtende retningslinier.

Der kan dog tegnes et mere entydigt billede i forhold til, hvilke typer udgifter der betales. Alle beslutningsfora har besluttet at betale selve kursusafgiften, nogle fora betaler for bøger, mens andre udgifter som transportomkostninger som regel forventes at blive betalt af arbejdspladsen.

For vikardækning betales kun i undtagelsestilfælde ud fra specifikke begrundelser om, at manglende dækning ville umuliggøre den ellers bevilgede kompetenceudvikling.

Enighedsprincippet

Enighedsprincippet har overordnet set fungeret godt. I en del tilfælde har det ikke været muligt at træffe beslutninger om fx en fælles strategi i det koordinerende forum/det samlede kompetence forum. I de tilfælde er beslutningerne lagt ud til de lokale beslutningsfora og som konsekvens heraf er mange beslutninger truffet i de lokale beslutningsfora.

Det spørgsmål, som utvivlsomt har udfordret enighedsprincippet mest, er spørgsmålet om, hvor centralt eller decentralt afgørelsen om trepartsmidlerne – kriterier og konkrete ansøgninger – skulle træffes.

I selve behandlingen af ansøgningerne – efter at man først er blevet enige om fordelingskriterier – har det til gengæld været nemt at opnå enighed.

Mangfoldig informationsindsats

Der er brugt mange ressourcer og anvendt mange kanaler med henblik på at gøre opmærksom på eksistensen af midlerne og information om ansøgningsprocedurer:

- Intranet/interne webside
- Pjece ud sammen med lønsedlen
- Personlige mails til lederne og medarbejderne
- Artikler i personaleblade
- Plakater
- Flyers

Derudover er personlige netværk bragt i spil af såvel ledere som organisations- og tillidsrepræsentanter.

På trods af denne mangfoldige og store indsats nås tilsyneladende ikke alle medarbejdere lige godt, hvis ansøgninger fra specifikke arbejdspladser eller faggrupper - eller snarere manglen på samme – kan tages som indikator for vellykket hhv. mislykket information. Det er et indsatsområde, som medarbejderrepræsentanterne har opmærksomhed på i forhold til at nå flest mulige medarbejdere og faggrupper.

Udgangspunkt i

Selv om det i protokollatet anbefales, at ansøgninger tager

udviklingssamtaler

udgangspunkt i MUS eller andre former for udviklingssamtaler, og selv om dette gentages i de fleste beslutningsforas vejledninger, er der i almindelighed ikke tjek på, om det forholder sig sådan i realiteten.

Der findes tilsyneladende ikke nogen tilfredsstillende procedure til at sikre sig, at ansøgningerne tager udgangspunkt i individuelle medarbejdsudviklingssamtaler / udviklingsplaner, uden at det bliver for bureaukratisk og kontrollerende.

Der er også medarbejderrepræsentanter, som synes, at dette krav kan bidrage til at underminere muligheden for kompetenceudvikling på de arbejdspladser, hvor ledelserne ikke systematisk gennemfører MUS eller lignende.

Derudover kan ansøgningsterminer være i tidsmæssig utakt med gennemførelsen af MUS.

Sikker fornemmelse af at aktiviteterne er supplerende

Spørgsmålet om, at trepartsmidler skal være supplerende midler, er grundigt drøftet i alle fora. Og under behandlingen af ansøgningerne er dette i alle fora et afgørende kriterium – uden at der dog er entydige definitioner for, hvad der er supplerende.

Og alle er lige så enige om, at det er uhyre vanskeligt at efterprøve, om de bevilgede midler i realiteten er supplerende.

Dette gælder både volumen og indhold i aktiviteterne.

Det sikres dog så vidt som overhovedet muligt, at ansøgninger om uddannelser, der er nødvendige forudsætninger for at kunne udføre arbejdet, for at opretholde den daglige drift, og leverandørkurser i forbindelse med nyt udstyr, bliver afvist.

Endnu intet systematisk overblik over anvendte midler

I en af regionerne er der på evalueringstidspunktet ikke udelt midler endnu.

I de fire andre regioner har der været mindst en ansøgningsrunde. Ingen af regionerne har indtil nu foretaget egentlige analyser over karakteren af de anvendte midler.

De eksisterende opgørelser går alene på opdeling på driftsområder og faggrupper. I de kommende ansøgningsrunder vil de enkelte beslutningsfora forsøge at påvirke de arbejdspladser og de faggrupper, som hidtil ikke har fået 'deres' andel – mere ud fra en tommelfingerregel end ud fra regnestykker med flere decimaler.

Forskellige mønstre på de tre hovedorganisationsområder

På alle tre hovedorganisationsområder og i alle regioner er der givet penge til både individuelle, gruppevise, afdelingsvise og tværgående aktiviteter. Selv om der mangler systematiske opgørelser, giver fokusgruppeinterviewene et indtryk af, at midlerne er brugt forskelligt på hhv AC, FTF-K/SHK og OAO-områderne. I hovedtræk kan disse forskelle beskrives som følger:

På OAO-området er der i forhold til de to andre hovedorganisationsområder tilsyneladende en større andel af kollektivt/-gruppeorienterede tilgange.

På FTF-K/SHK-området har der i alle fire regioner, som har

uddelt midler, været høj grad af fokus på diplom- og masterforløb. Flere lokale beslutningsfora overvejer at give midler til andre forløb i de kommende ansøgningsrunder.

På AC-området har de lokale beslutningsfora i disse fire regioner tilsyneladende i mindre grad prioriteret selve uddannelsesbeviset, og i højere grad det individuelt orienterede valg.

Lægerne er systematisk underrepræsenterede i antallet af ansøgninger, hvilket som regel forklares med, at de i forvejen har en stor uddannelsesaktivitet.

Stor tilfredshed med de uddelte midler

I alle beslutningsfora er der udpræget tilfredshed med de ansøgninger, der er blevet bevilget. Som nævnt ovenfor har der også været stor enighed i selve indstillings- og beslutningsprocesserne i de gennemførte ansøgningsrunder.

Metode

Evalueringen baserer sig på nedenstående kvalitative metodiske tilgange, som beskrives nedenfor:

- Indledende telefonsamtaler og indsamling af materiale.
- Interview med sekretariatsfunktion.
- Fokusgruppeinterview med det koordinerende forum og de tre beslutningsfora.

Afslutningsvis peger vi på nogle praktiske udfordringer i forbindelse med praktisering af metoden og redegør for, hvordan vi har tilstræbt at reducere de begrænsninger, der følger af disse udfordringer.

Valget af kvalitative metoder

Ved at praktisere en kvalitativ metodetilgang indsamles konkrete erfaringer fra praksis. Gennem interviewene inviteres de forskellige deltagere til at beskrive deres erfaringer og oplevelser. Tilsammen frembringes et mangfoldigt billede og en samlet forståelse af, hvordan kompetenceudviklingsmidlerne er blevet udmøntet i de enkelte regioner.

Den kvalitative undersøgelse er ikke en statistisk repræsentativ undersøgelse. Men den er repræsentativ for så vidt, at den bidrager til at udfolde den mangfoldighed af erfaringer og nuancer, som ledelses- og medarbejderrepræsentanter i de koordinerende fora og i de lokale beslutningsfora, samt sekretariaterne repræsenterer.

Indledende telefonsamtale med sekretariatsfunktionen samt indsamling af materiale

Som led i projektets generelle forberedende arbejde tog projektledelsen kontakt til regionerne. Kubix indledte med en mail- og telefonkorrespondance med regionernes kontaktpersoner, dels for at tilrettelægge de konkrete fokusgruppe- og sekretariatsinterview, og dels for at indsamle materiale og få et forhåndskendskab til den tilgang, den enkelte region havde valgt. I processen blev indhentet forskelligt materiale, som fx mødereferater, principper for udmøntning, ansøgningsprocedurer, materiale til udbredelse af kendskab vedr. midlernes tilstedeværelse etc. Samtalen var med til at prækvalificere de efterfølgende interview og fokusgruppeinterview.

Interview med sekretariatsfunktion

Besøgene blev så vidt muligt tilrettelagt over to dage. I de fleste regioner begyndte interviewene med sekretariatsfunktionen, hvilket gav et bedre grundlag for at kunne gennemføre de efterfølgende fokusgruppeinterview. Interviewene med sekretariatsfunktionen gav endvidere indblik i sekretariatets erfaringer med modellen for udmøntning af trepartsmidlerne til kompetenceudvikling. Interviewet belyste deres erfaringer med den praktiske uformning af modellen i regionen og sekretariatsarbejde for at synliggøre trepartsmidlerne og kompetenceudviklingsmulighederne. Sekretariatets erfaringer med at understøtte de respektive fora med at udfærdige og administrere ansøgningsprocedurer, fordelingskriterier etc. blev desuden belyst.

Fokusgruppeinterviewene

Endvidere blev der gennemført tre fokusgruppeinterview med de lokale beslutningsfora samt et for det koordinerende forum. Fokusgruppeinterviewenes formål var at belyse, hvordan deltagerne vurderer, at modellen til anvendelse af tre-

partsmidlerne er blevet anvendt til at fremme og understøtte regionens kompetenceudviklingsindsats; hvordan beslutningsfora og koordinerende forum er blevet etableret og hvordan samarbejdet har fungeret; hvordan ansøgningsprocedurer og kriterier er blevet udarbejdet og bragt i anvendelse. Interviewene havde også til formål at frembringe eksempler på, hvordan midlerne er blevet anvendt, deres sammenhæng med udviklingsplaner, strategiske overvejelser, og hvordan der bliver fulgt op på initiativerne. Endelig skulle interviewene belyse forholdet mellem administration og udbytte.

Forud for fokusgruppeinterviewene blev udarbejdet et notatark med hovedspørgsmål vedr. deltagernes erfaringer og synspunkter, som deltagerne udfyldte individuelt. Gruppeinterviewene tog derefter udgangspunkt i deltagernes stikord.

Metodiske begrænsninger

Projektet baserede sig på en antagelse om, at regionerne havde lokale beslutningsfora på alle tre hovedorganisationsområder og at de var med i behandlingen af ansøgningerne. Flere regioner har valgt at udfylde rammerne af udmøntningsmodellen med en delvis decentralisering. Det betød, at de konkrete data om, hvordan behandlingen af ansøgningerne faktisk var forløbet, blev baseret på deltagere, der i nogle tilfælde (2 regioner, hvoraf den ene stadig havde en regional behandling på det ene foras område) ikke nødvendigvis havde været med i selve behandlingen.

Sekretariatene stod for den konkrete tilrettelæggelse ud fra datoforslag fra Kubix. Kalendermæssige problemer, prioritering af tid til deltagelse i interview i forhold til andre opgaver, sygdom på den aftalte dato, forskellige vurderinger af, hvor mange ledelses- og medarbejderrepræsentanter der var nødvendige for at repræsentere et forum i interviewene, gjorde, at antallet af deltagere i de forskellige fokusgruppeinterview varierede stærkt fra region til region, og ligeledes fra beslutningsforum til beslutningsforum.

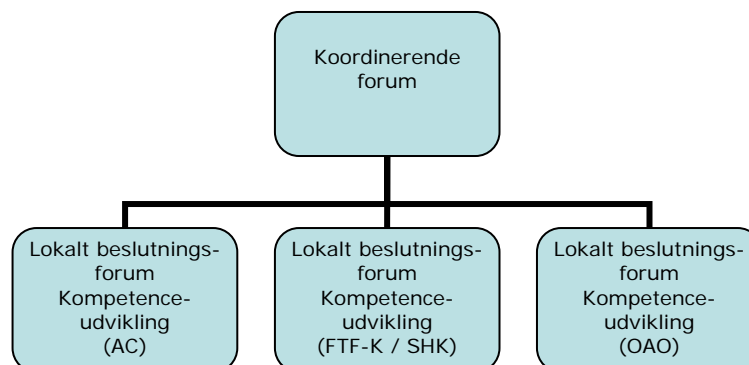
Et enkelt interview i et af beslutningsforaene blev ikke gennemført, da de inviterede medlemmer ikke mødte op.

I de tilfælde, hvor der manglede ledelsesrepræsentanter, og hvor der kun var få medlemmer af det pågældende forum til stede, blev medlemmerne eksplicit bedt om at redegøre for fraværende positioner. Og ikke mindst interviewene med sekretariatet kunne kompensere en del for denne bias, da de via deres organisatoriske placering var i stand til at redegøre for ledelsens synspunkter.

I andre tilfælde har det været muligt at anvende interviewmateriale fra det koordinerende forum og endelig har vi under interviewene tilstræbt at trække på mødereferater, vejledninger og andet materiale for at sikre en så nuanceret besvarelse som muligt, når repræsentationen i interviewene var begrænset.

Regionernes tilgange til at udfylde udmøntningsmodellen

De fem regioner har som udgangspunkt fulgt vejledningen fra RLTN/KTO om at etablere en model med et koordinerende forum og tre beslutningsfora.



I udgangspunktet har det været fastlagt, at der på AC-området vælges 2-3 medarbejderrepræsentanter, at SHK udpeger 3 og FTF-K 1 medarbejderrepræsentant. På OAO-området er det de lokale organisationer, som afgør antallet af deltagere. Ledelsens repræsentation afgøres i den enkelte region.

De regionale tilgange til at udmønte den overordnede model er forskellige fra region til region. Forskellene viser sig i den konkrete udformning af modellen – fx i samspillet mellem det koordinerende forum, de lokale beslutningsfora og de decentrale driftsenheder, sektorer, virksomheder og/eller MED-udvalg.

De fem regioner har taget udgangspunkt i vejledningens model og har gennem drøftelser i de forskellige fora forhandlet sig frem til den måde at udfylde rammerne på som de mener, giver mening i sammenhængen – eller som de kunne blive enige om under de givne omstændigheder. De konkrete tilpasninger er levende kompromisser, der tager hensyn til rammerne, eksisterende forhandlingskultur samt overvejelser over, hvilken rolle den lokale drift og de lokale MED-udvalg kan spille for at sikre mest og bedst mulig kompetenceudvikling.

Fordelingsnøgler

Regionerne har som udgangspunkt anvendt lidt forskellige fordelingsnøgler. De tager alle udgangspunkt i protokollatets fordeling, men tager herudover hensyn til den måde, som de enkelte regioner udfylder udmøntningsmodellen på. Hovedprincipperne for disse fordelingsnøgler kan skitseres på følgende forskellige niveauer, med en øget detaljeringsgrad:

1. Protokollatet har foretaget en fordeling på hovedorganisationsområde. Det vil sige en fordeling mellem AC, FTF-K/SHK og OAO.
2. I et enkelt tilfælde er der reserveret midler (10%) til tværgående indsatser, som administreres af det koordinerende forum. De resterende midler administreres af de lokale

beslutningsfora, dog med et specifikt beløb afsat til akutområdet, psykiatrien og det medicinske område.

3. I to tilfælde har de fra regionalt niveau fordelt midlerne til driftsenhederne/sectorledelsesniveau. Med udgangspunkt i fordelingen på hovedorganisationsområderne har de endvidere fordelt midlerne ud fra henholdsvis et lønsumsprincip og et princip opgjort på den relative fordeling af årsværk.

I alle regionerne har de haft en opdeling på faggrupper under hvert hovedorganisationsområde (jf senere afsnit om fordelingskriterier). I de fleste tilfælde har den fungeret som noget, man sigter efter, som en tommelfingerregel, en ideel fordeling, som ikke måtte blive så rigid, at den forhindrer en tværgående tænkning, hensyn til små faggrupper osv. Fordelingsnøglen på faggrupper sammenholdt med de fordelte midler er som regel blevet 'monitoreret' undervejs, eller har været genstand for fokus og dialog, når der er gjort status (eller netop nu gøres status) mellem to fordelingsrunder.

Fem forskellige tilgange

I det følgende gengives regionernes tilgang i en skematisk form. Desuden beskrives i kort form processen og det forhandlingsforløb, de enkelte regioner har været igennem og som har ført frem til regionens udmøntning. I fremstillingen beskrives ligheder og forskelle mellem tilgangene til at udfylde udmøntningsmodellen. Hovedfokus er på at beskrive

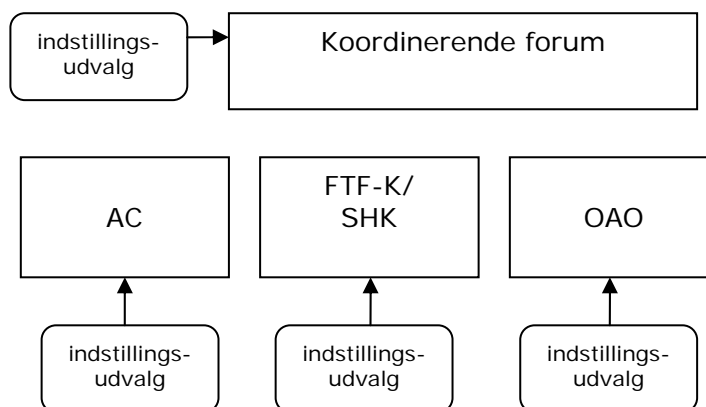
- Relationen mellem det koordinerende forum og de tre beslutningsfora.
- Relationen mellem de lokale beslutningsfora og en decentral struktur (driftsenheder og MED/lokale beslutningsfora) i de tilfælde, hvor det er relevant.
- Fordelingsnøgler for midlerne til driftsenheder/afdelinger/sectorer mv. i de tilfælde, hvor det er relevant.
- Antal runder og status for fordeling af midler.
- Afslutningsvis behandles kort sekretariatsfunktionens rolle.

Ved relationen forstår vi samspillet og opgave- og ansvarsfordelingen mellem de enkelte elementer i modellen.

Region Hovedstaden

Region Hovedstaden har endnu ikke udmøntet nogen af regionens midler. Dette skyldes både, at regionen har stået midt i et stort personaleprojekt og især at ledelses- og medarbejderrepræsentanterne ikke har kunnet blive enige om, hvorvidt midlerne skulle administreres centralt eller decentralt. Løsningen på denne uenighed er etableringen af en udvidet model med en række indstillingsudvalg.

Det koordinerende udvalg er beslutningsudvalg for tværgående aktiviteter og beslutter, hvilke ansøgninger der skal have midler fra den tværgående pulje. 10 % af midlerne er øremærket til tværgående aktiviteter, der går på tværs af personalegrupper og de tre hovedorganisationer.



Modellen er udvidet med en række indstillingsudvalg. I det tværgående indstillingsudvalg sidder repræsentanter fra sekretariatet, virksomhedskonsulenter samt en repræsentant/TR fra hvert hovedorganisationsområde (OAO, FTF-K/SHK og AC)

De nedsatte beslutningsudvalg beslutter, hvilke ansøgninger der skal have midler.

Fordelingsnøgle i Region Hovedstaden

Fordelingsnøglen tager udgangspunkt i protokollatets fordeling på hovedorganisationsområderne. Midlerne for 2008 og 2009 er fortsat til rådighed sammen med midlerne for 2010 og 2011 og fordeles over to runder.

10 % af de samlede midler øremærkes til aktiviteter, der går på tværs af personalegrupper og de tre hovedorganisationer. Det giver en samlet pulje på knapt 4 mio kr, som behandles af det koordinerende forum.

De resterende 90 % af midlerne fordeles af de lokale beslutningsfora OAO, AC og FTF-K/SHK-området. Hvert beslutningsforum skal som minimum sikre, at 1,3 mio udmøntes til aktiviteter på akutområdet, psykiatrien og det medicinske område.

Inden for hvert af de tre beslutningsfora er der formuleret en række konkrete områder, der kan søges midler til aktiviteter indenfor.

På OAO-området satser de på AMU-kurser, moduler på diplomniveau, opkvalificeringskurser, interne kurser. Inden for FTF-K/SHK satser de ud over de nævnte på OAO-området også på kurser med tværfagligt sigte. På negativlisten er Ph.d uddannelser og uddannelser, som regionen selv har forpligtelsen til at udbyde.

Fordelte midler

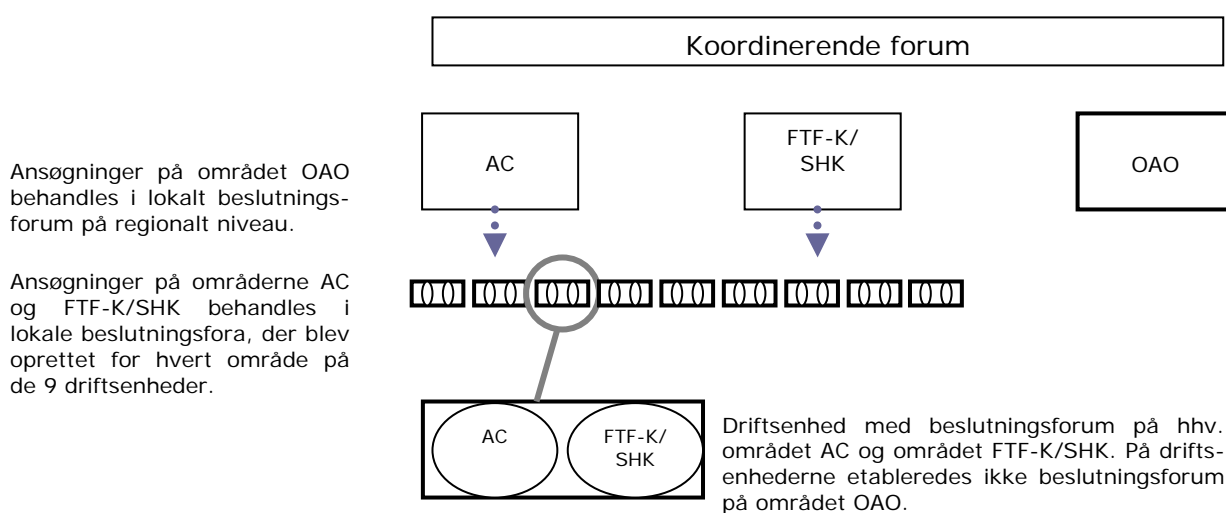
Der er endnu ikke uddelt nogen midler. De opsparede midler forventes at blive fordelt i de to kommende ansøgningsrunder i efterår 2010 og primo 2011.

Region Midtjylland

Processen i Region Midtjylland tog udgangspunkt i, at ledelsen først drøftede modellen og derefter indkaldte organisationerne til at nedsætte det koordinerende forum. Her blev også drøftet indhold mv. Umiddelbart efter blev der nedsat besluttende fora.

Ledelsen og sekretariatet ønskede at decentralisere så meget som muligt, så det kommer så nær ved ledelse-medarbejderrelationen som muligt. De lokale besluttende fora omkring FTF-K/SHK og AC har samme forståelse, imens besluttende forum OAO ønsker at fastholde bevillingskompetencen på regionalt niveau.

Dette førte frem til, at der blev lavet en model, der kombinerer centrale besluttende fora med decentrale. Der blev dermed oprettet lokale besluttende fora inden for hvert af områderne FTF-K/SHK og AC ude på driftsenhederne, imens ansøgningerne på området OAO blev fastholdt i det regionale besluttende forum på området.



I Region Midtjylland har der været 3 medarbejderrepræsentanter og 3 ledelsesrepræsentanter i besluttende forum AC. Der har været 3 medarbejderrepræsentanter og 3 ledelsesrepræsentanter i besluttende forum FTF-K/SHK og der har været 5 medarbejderrepræsentanter og 3 ledelsesrepræsentanter i besluttende forum OAO.

Det koordinerende forum har bestået af alle repræsentanterne fra de lokale fora samt HR-direktøren. Det betyder, at der har været 11 medarbejderrepræsentanter og 8 ledelsesrepræsentanter, idet nogle var gengangere.

Behandling af ansøgninger skete forskelligt for de forskellige hovedorganisationsområder

På områderne AC og FTF-K/SHK blev der desuden oprettet lokale besluttende fora på driftsenhederne. På hver driftsenhed blev der oprettet et lokalt besluttende forum for området AC og et for området FTF-K/SHK. Hvert af disse fora bestod af 3 tillidsrepræsentanter og 3 ledelsesrepræsentanter, som behandlede de respektive ansøgninger. Vurdering har været, at beslutningerne skal træffes så tæt på driften som muligt. Det er de decentrale, lokale besluttende fora for AC og FTF-K/

SHK, der varetager selve behandlingen af ansøgningerne og tager beslutning om bevilling af midler.

På området for OAO fastholdt de behandlingen af ansøgninger i det lokale beslutningsforum på regionalt niveau. Deres vurdering var blandt andet, at det ville understøtte en tilnærmelsesvis ligelig fordeling. De lagde samtidig – i interview – vægt på, at de i meget høj grad er enige om, at de står sammen som forum i forhold til, at det kunne være relevant med en forskydning til fordel for nogle grupper.

Fordelingsnøgle i Region Midtjylland

Fordelingsnøglen tager udgangspunkt i protokollatets fordeling på hovedorganisationsområderne.

I forlængelse heraf fordeles midlerne på de ni driftsområder og tre hovedorganisationsområder, som dermed tegner fordelingen op. Der fordeles efter lønsumsprincip.

Der lægges op til, at hvert område på sigt skal have nogenlunde den ideelle andel, som svarer til den forholdstalsfordeling, der fremkommer af ovennævnte fordelingsnøgle. Der lægges også op til, at det kan være skævt fordelt på de to runder, der fordeles efter. Det vigtigste er at få det til at fungere optimalt.

Man har derfor ikke gjort så meget ud af i 1. runde at sikre en klar forholdsmæssig fordeling. Det vil man tage med videre til 2. runde.

Midlerne fordeles som nævnt i to runder. Den første runde omfatter 2008-09. Forud for anden runde er der foretaget en evaluering, som blandt andet baserer sig på samtaler i det koordinerende forum om, hvordan midlerne faktisk er blevet fordelt, i hvilket omfang der er en relativ ideel fordeling efter de kriterier og fordelingsnøgler, som er blevet vedtaget.

Fordelte midler

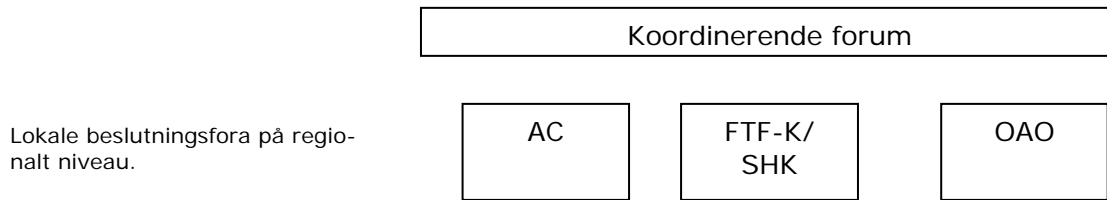
Midlerne for første runde er fordelt på områderne for FTF-K/-SHK og AC. På området for OAO har de overført midler til den kommende periode og arbejder på at synliggøre midlerne.

Region Nordjylland

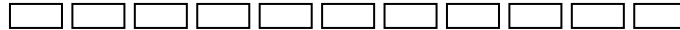
Region Nordjylland har etableret lokale beslutningsfora på det regionale niveau som beskrevet i udmøntningsmodellen. Region Nordjylland har derudover udviklet en decentral struktur: Der blev udviklet en fordelingsnøgle, så sektorledelserne på driftsniveau kunne udnævne godkenderansvarlige inden for de kriterier, som blev udformet af de respektive fora på regionalt niveau. De fleste vurderer, at modellen fungerer godt og er en god og effektiv måde at udmønte midlerne på inden for de givne rammer.

Modellen har dog været – og er stadig – omdiskuteret. Ikke alle har været lige tilfredse med modellen. Det er især inden for medarbejderrepræsentanterne blandt OAO's beslutningsforum, som er skeptiske over for modellen. Dele af OAO ser denne måde at delegerer på som et brud på udmøntningsmodellens aftalegrundlag. I ét perspektiv fremstår delegeringen af kompetencen til at godkende ansøgninger inden for de rammer, som beslutningsforaene på regionalt niveau har godkendt, at være en overdragelse af principiel og indholds-

mæssig karakter. I et andet perspektiv fremstår delegeringen som en administrativ sag, der ikke har videre indholdsmæssig betydning.



Sektorenheder, hvor der blev udpeget godkenderansvarlige, som godkender ansøgninger inden for rammerne af de fordelingsnøgler og kriterier, som er vedtaget.



Repræsentationen i de tre beslutningsfora består af:

AC: 2 ledelsesrepræsentanter (en sektorleder og en fra HR) og 3 medarbejderrepræsentanter.

FTF-K/SHK: 2 ledelsesrepræsentanter (en sektorleder og en fra HR) og 4 medarbejderrepræsentanter

OAO: 2 ledelsesrepræsentanter (en sektorleder og en fra HR) og 5 medarbejderrepræsentanter.

Det koordinerende forum består af alle repræsentanter fra de tre beslutningsfora.

Regionen forsøgte i det koordinerende forum at skabe enighed om tværgående, strategisk forankrede indsatser, men det lykkes ikke at blive enige og derfor blev de strategiske overvejelser lagt ud til de lokale beslutningsfora.

Sekretariatet udarbejder forslag til administrationsgrundlag, som godkendes af organisationerne i de lokale beslutningsfora. I den forbindelse blev en række snitflader mellem det koordinerende forum, de lokale beslutningsfora og sektorledelserne beskrevet.

Snitflader mellem koordinerende, lokale beslutningsfora og sektorerne

Ansvarsfordelingen skulle sikre den mest optimale procedure inden for de givne rammer. Dette indbefatter, at midlerne fordeles ud på sektorerne (virksomhederne), som får ansvaret for at sikre den videre fordeling. Det er ikke uden diskussioner, at dette er sket. Især er der i dele af medarbejderrepræsentant-siden i beslutningsforum OAO en fortolkning af, at det bryder med aftalegrundlagets princip om, at beslutninger skal træffes i enighed og at beslutningsforaene har det egentlige beslutningsansvar.

Foraenes ansvar er at beslutte, hvilke prioriteringer der ønskes i 1. udmøntningsrunde, at drøfte evalueringen, når den foreligger, samt at beslutte, hvilke prioriteringer der ønskes i 2. udmøntningsrunde. *HRs ansvar* er at informere sektorledelser og medarbejdere om alle aspekter af kompetencemidler til kompetenceudvikling (hvad, hvor meget, hvornår, hvem, hvordan), at udgifterne i forbindelse med de særligt tilrettelagte kurser (kommunikationskurser) bogføres, at

det sker fra de rette konti, samt at fordelingen efter første runde evalueres.

Sektoreernes ansvar er at sikre, at de penge, der er givet til den pågældende sektor til hvert af de tre hovedorganisationsområder, er aftalt anvendt inden fristens udløb, at kurser/uddannelser lever op til kravet om at være kompetencegivende kurser/ efter- og videreuddannelse hos anerkendte udbydere, at principperne for fordelingen af midler følges, at samtlige ansøgninger om midler sendes ind til HR – både dem, der har fået tilsagn og dem, der har fået afslag, at udgifterne i forbindelse med kurser/uddannelser bogføres, at det sker fra de rette konti, samt at relevante oplysninger fremgår af fakturaerne.

Fordelingsnøgle i Region Nordjylland

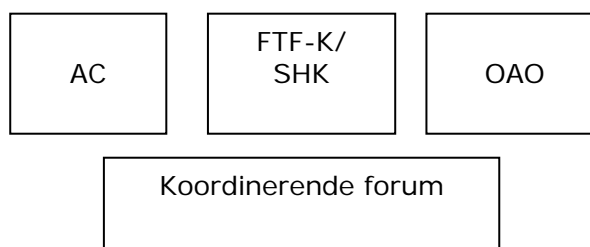
Midlerne fordeles i forlængelse af protokollatets fordeling på hovedorganisationsområder ud på de tre sektorområder. Fællesområdets ansatte i regionshuset er i den henseende finansieret af sundhedsområdet.

Midlerne fordeles videre ud på de enkelte sektorledelser på 'virksomhedsniveau'. Midlerne fordeles med en nøgle, der tager udgangspunkt i den relative fordeling af årsværk.

Fordelte midler

Der er endnu ikke et klart billede af, om alle midlerne fra første runde er forbrugt. Midlerne har været fordelt efter først-til-mølle-princip og nogle steder er det gået meget stærkt, mens det andre steder er gået meget langsomt.

Region Sjælland



Repræsentationen i de tre beslutningsfora består af 2 ledere og 3 medarbejderrepræsentanter i AC beslutningsforum. I det lokale beslutningsforum for FTF-K/SHK er der 2 ledelsesrepræsentanter og 4 medarbejderrepræsentanter. Endelig er der i beslutningsforum for OAO 2 ledere og 7 medarbejderrepræsentanter.

I det koordinerende forum sidder der 2 ledelsesrepræsentanter og 6 medarbejderrepræsentanter. Der deltager 2 medarbejderrepræsentanter fra hvert beslutningsforum og de 2 ledelsesrepræsentanter er gengangere.

Region Sjælland tog udgangspunkt i den anbefalede model med et koordinerende forum og tre beslutningsfora og denne struktur anvendes i dag. Regionen indledte arbejdet i 'omvendt rækkefølge' med parallelle møder i de tre beslutningsfora og uformelle møder mellem B-sidens repræsentanter, og da det stod klart, at der kunne opnås enighed om et oplæg til strategi, samledes det koordinerende forum og bekræftede aftalen.

Når det koordinerende forum er placeret nederst i diagrammet, skyldes det denne rollefordeling, hvor forummet ikke er tildelt nogen besluttende myndighed, men primært har rollen at bekræfte beslutninger truffet i de tre beslutningsfora. Det koordinerende forum får en aktiv rolle efter de to første ansøgningsrunder, der evt efterlader restmidler, hvis anvendelse skal drøftes og hvor det er planlagt at evaluere den hidtidige indsats mv.

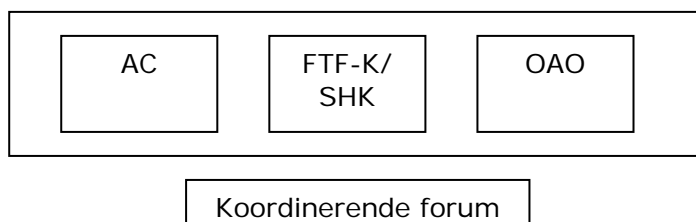
Fordelingsnøgler i Region Sjælland

Midlerne er fordelt på fire konti (Sundhedsvæsenet, Socialområdet, Regional udvikling og Regionshuset) efter lønsum. Som nævnt ovenfor er der 2 runder samt en mulig opsamlingsrunde, i fald midlerne ikke er uddelt allerede efter anden runde.

Fordelte midler

Region Sjælland har i to runder udmøntet midlerne fra 2008 og 2009 på grundlag af ca. 900 ansøgninger. Alle beslutningsfora har udmøntet midlerne. Der mangler endnu en runde, hvorefter det vurderes, om der er behov for en sidste runde.

Region Syddanmark



I Region Syddanmark har de udfyldt rammerne for udmøntningsmodellen ved at lade de tre beslutningsfora indgå i et samlet kompetenceforum. Det samlede kompetenceforum varetager de opgaver, som i vejledningen fra RLTN/KTO var tiltænkt det koordinerende forum.

Det samlede kompetenceforum består af alle medlemmer fra de tre beslutningsfora.

Der er ganske vist nedsat et koordinerende forum med to repræsentanter fra hvert beslutningsforum, men det eksisterer mere proforma end i realiteten. Det har 'mødtes' et par gange i form af mailkorrespondance i forbindelse med en tvist.

Samlet kompetenceforum i etableringsfasen

I etableringsfasen blev de afgørende beslutninger taget i det samlede kompetenceforum og i de 3 beslutningsfora.

I det samlede kompetenceforum blev det i starten grundigt drøftet, hvad trepartsmidlerne til kompetenceudvikling egentlig burde bruges til, hvad der skulle forstås som supplerende midler, hvordan ansvarsfordelingen mellem beslutningsfora og arbejdspladsniveau skulle være. Det var også i det samlede kompetenceforum, at principper for ansøgningsprocedurer, ansøgningsfrister, o.l. blev drøftet og besluttet. Ligeledes var det her, at det blev besluttet, at hvert driftssted skulle have en kontaktperson i forbindelse med ansøgningsproceduren.

Det samlede kompetenceforum besluttede også, at det var helt og holdent de enkelte beslutningsfora, der skulle have ubestridt beslutningskompetence om emner, som de i fællesskab ikke kunne blive enige om, for eksempel kriterier for uddeling af kompetencemidlerne.

Derfor er der fx forskelle imellem de tre beslutningsfora i forhold til bevillingskriterier, fx om der kan bevilges penge til vikardækning.

Ansøgningsrunderne klares i hvert beslutningsforum for sig

I forbindelse med selve ansøgningsrunderne mødes de tre beslutningsfora hver for sig. Og der har været behov for at mødes i det samlede kompetenceforum.

Fordelingsnøgle i Region Syddanmark

Sekretariatet udarbejder to vejledende fordelingsnøgler for hvert beslutningsforum. Den ene nøgle er faggruppeopdelt, den anden områdeopdelt på de enkelte sygehuse, regionshuset, psykiatrien, regional udvikling og socialområdet.

Fordelte midler

I den første af de 4 runder er der kommet ca 1000 ansøgninger på FTF-K/SHKs område, i OAO 600 og på AC-området 200. Der er uddelt midler til godt 7 mio kroner. På FTF-K/SHK-området og OAO-området er der i 1. runde uddelt ca 23% af midlerne, mens AC-forummet – som kun gennemfører 2 runder - har uddelt ca 41% af de samlede midler.

Sekretariatsfunktionen

Sekretariatet har i alle fem regioner haft en betydelig rolle i de forskellige foras arbejde, både ifm at udarbejde retningslinjer og ansøgningsvejledning, vejlede ledere og medarbejdere om muligheder for at søge, udarbejde skriftligt informationsmateriale, indsamle, behandle og registrere ansøgninger, holde styr på anvendelsen af midlerne og indstille ansøgninger til endelig beslutning i hhv. koordinerende udvalg og de tre beslutningsudvalg på OAO, FTF-K/SHK og AC-området.

I stort set alle regioner har sekretariatet haft en aktiv rolle i formuleringen af retningslinjer eller principmodel, ansøgningsprocedure mm. Sekretariatet har udarbejdet forslag, som er blevet behandlet i enten det koordinerende udvalg eller i de tre beslutningsfora.

Varetager alles interesser

I regionerne giver sekretariatsmedarbejderne fra HR udtryk for, at de betjener de enkelte beslutningsfora som samlet gruppe. De fungerer ikke som ledelsesrepræsentanter, selv om de har en organisatorisk placering i HR. Placeringen betyder dog også, at de forbereder ledelsesrepræsentanterne på eventuelle formøder forud for møderne i de forskellige fora. I en enkelt region varetog den samme person på forskellige tidspunkter i processen hhv. en sekretariatsfunktion og en ledelsesrepræsentantfunktion.

Ifølge sekretariatsmedarbejderne har det også krævet stor tålmodighed og diplomatiske evner at være med til at skabe enighed. Det er sekretariatsfunktionerne, der ofte sammen med et eller flere medlemmer af direktionen har udarbejdet de konkrete strategier, udmøntningsmodeller, administrati-

Administrativt omdrejningspunkt

onsgrundlag, vejledninger mv, som har dannet grundlag for de enkelte regioners modeller og strategier.

I alle fem regioner giver alle medlemmer udtryk for stor tilfredshed med arbejdet og de føler sig godt vejledt af sekretariatet.

Behandlingen af ansøgningerne og arbejdet under møderne med hurtige opgørelser over, hvad der er brugt og hvad der er tilbage, anerkendes af alle repræsentanter.

Ansøgningsprocedurer

I det følgende gennemgås kort, hvordan regionerne har tilrettelagt selve ansøgningsprocedurerne for udmøntning af midlerne. Vi ser på:

- Runder
- Elektronisk eller papirbaserede skemaer
- Oplysninger i skemaet, herunder hvem der skal skrive under
- Behandlingen af ansøgningerne

Endelig ser vi kort på behandling af de tværgående ansøgninger.

Runder

2 ansøgningsrunder er gængs

Næsten alle beslutningsfora har valgt at have 2 ansøgningsrunder. En region har 4 runder for medlemmerne inden for områderne FTF-K/SHK og OAO, imens en region har 2.rundes ansøgningsfrist på et tidspunkt, der muliggør en uddeling af de resterende midler, som måtte være uforbrugte.

I en region, hvor de udfyldte rammerne for udmøntningsmodellen med en decentral behandling af ansøgningerne var der åbnet op for, at ansøgningsfristerne kunne tilpasses driftsenhedernes rytme. Samme region har endvidere valgt, at der skal være løbende behandling af ansøgningerne. Det begrundes desuden med, at nogle kurser begynder inden fristernes umiddelbare udløb.

Elektronisk og papirbaserede skemaer

4 regioner bruger primært elektroniske skemaer – men flere tilbyder papirbaserede alternativer

Fire af regionerne tilbyder en primært elektronisk baseret procedure. Det vil sige, at ansøgningerne foregår helt elektronisk ved, at ansøgningen udfyldes og sendes videre elektronisk. Procedurerne er tilrettelagt, så de samtidig giver regionen mulighed for at trække data. En region tilbyder en primært papirbaseret procedure.

- Som eksempel på en af de primært elektronisk baserede procedurer kan nævnes en region, som har valgt at anvende regionens kursus- og tjenesterejsesystem, der gør det muligt at køre behandlingen elektronisk. Det har efter deres vurdering gjort administrationen langt mere overskuelig. De medarbejdere, som ikke anvender kursus-tjenesterejsesystemet, kan udskrive et ansøgningsskema og søge på anden måde.

- I en region registreres alle ansøgninger med de forskellige data i et system på hvert hovedorganisationsområde, så alle oplysninger fremgår af en samlet oversigt, der behandles af de respektive fora.

- En region har indrettet det, så ansøgningerne kan behandles elektronisk og der kan trækkes data.

De regioner, som har valgt en papirbåren løsning, begrundet det med hensynet til dem, der ikke har adgang til pc eller har vanskeligt ved IT.

Oplysninger i skemaet

Ansøgningsskemaerne indeholder typisk felter med

- Generelle oplysninger, herunder oplysninger om ansøger.
- Hvilken uddannelse der søges om.
- Begrundelse for ansøgningen.
- Hvilke udgifter der søges dækket.
- Underskrifter fra de implicerede på arbejdsstedet og af dem som har kompetence til at bevilge midlerne.

Behandling af ansøgninger

Som det fremgår af afsnittet med de forskellige regioners tilgang til at udfylde udmøntningsmodellen er der stor variation i den måde, hvorpå snitfladerne er tilrettelagt. Det har også indflydelse på den måde, ansøgningerne behandles på.

I de fleste tilfælde behandles ansøgningerne af sekretariatet på en måde, som muliggør en samlet oversigt, som de lokale beslutningsfora kan tage stilling til. I to regioner foregår behandlingen decentralt (i den ene region dog kun for AC og FTF-K/SHKs vedkommende). Nedenfor beskrives tre variationer over tilgangene:

Sekretariatet modtager og gør parat til behandling

I en region, hvor alle ansøgninger behandles i de respektive lokale beslutningsfora, sender ansøgerne deres ansøgninger til sekretariatet. Efter en godkendelsesprocedure registreres ansøgningerne med alle oplysninger. Alle ansøgninger forelægges de respektive beslutningsfora, der på forummets møde får sekretariatets bemærkninger til de enkelte ansøgninger.

Decentral godkendelsesproces

I en anden region har sektorledelsen på sektorerne/virksomhederne udnævnt godkender-ansvarlige som inden for rammerne af de kriterier, der er besluttet, godkender aktiviteterne løbende. Det anføres af medarbejderrepræsentanter i beslutningsforum OAO i interview, at disse praktiserer meget forskelligt. Nogle steder er midlerne delt helt ud på afdelingsniveau og videre ud.

Decentralt beslutningsforum

I en region, med decentrale beslutningsfora på driftsniveau, afleveres ansøgningen til leder eller tillidsrepræsentant, som behandler ansøgningen. Derefter videresendes den til en lokal sagsbehandler. Herfra går den til behandling i de lokale beslutningsfora. Inden for områderne FTF-K/SHK og AC er de lokale beslutningsfora i denne region ude på virksomhederne. For OAO behandles de regionalt.

Tværgående ansøgninger og gruppeorienterede ansøgninger

Flere regioner har procedurer, der giver mulighed for at prioritere ansøgninger, som er tværgående. Det sker fx ved, at der i ansøgningsprocedurer er plads til at skrive, om der kan forventes ansøgninger fra andre hovedorganisationer. En anden region har en procedure, hvor parterne kan anføre prioritering i relation til andre ansøgninger.

I interviewene med de forskellige fora og sekretariaterne er indtrykket, at tværgående indsatser er blevet til på meget forskellige områder. Nogle er rettet mod specifikke faggrupper

inden for samme hovedorganisationsområde og her har medarbejderrepræsentanterne fx spillet en stor rolle i samarbejde med ledelsesrepræsentanterne for det specifikke forum. I andre har tværgående indsatser kaldt på samarbejde mellem de forskellige fora og her har gennemgående personer, fx ledelsesrepræsentanter og især sekretariatsfunktionen, spillet en stor rolle for koordinering.

I et tilfælde har et MED-udvalg været med til at identificere kompetenceudviklingsbehov og skabt grundlag for en fælles ansøgning, ligesom der i en regional udviklingsafdeling på baggrund af en kompetencebehovsanalyse har været udfærdiget en fælles ansøgning.

I en af regionerne behandles tværgående midler i det koordinerende forum.

Det koordinerende forum som forum for strategi og erfaringsudveksling

Af *Vejledning om udmøntning af trepartsmidler* fremgår det, at det koordinerende forum er et godt forum for strategisk tænkning og erfaringsudveksling mellem de tre fora.

Når vi i det følgende taler om strategisk tænkning, skelner vi mellem to forskellige tilgange:

- Etablering af en egentlig fælles strategi, der danner ramme for udmøntning af regionens kompetenceudviklingsmidler.
- Fokusområder, der udpeger særlige relevante fagområder, som kompetenceudvikling kan rette sig mod.

I flere tilfælde har de lokale beslutningsfora udviklet særlige fokusområder og kriterier, der kan ses som udtryk for strategisk tænkning på et mere decentralt område. Disse behandles særskilt i afsnittet *Fordelingskriterier*.

Det koordinerende forum er ikke stedet for strategiske drøftelser

Det koordinerende forum har ikke været et sted, hvor der er udarbejdet en samlet strategi for anvendelse af midlerne. De fem regioner har alle haft intentioner om at anvende det koordinerende forum/fælles kompetenceforum til at drøfte en fælles strategi. Der har typisk været forsøg i begyndelsen, særligt fra ledelsesside, på at skabe denne fælles strategi. Men da der har vist sig ikke at være tilslutning, er det hurtigt besluttet at lægge det ud i de lokale beslutningsfora.

Det samme gælder for den region, hvor et samlet kompetenceforum stort set har varetaget den funktion, som det koordinerende forum er tiltænkt i vejledningen.

I en enkelt region har den efterfølgende drøftelse og behandling i de lokale fora dog ført frem til, at det koordinerende forum senere kunne vedtage en samlet regional strategi.

Udvekslet erfaringer og informationer

Selv om det koordinerende forum ikke i særlig høj grad har været et strategisk tænkende forum, peger flere regioner på, at de har inspireret hinanden og at de samtidig har sikret understøttelse af tværgående initiativer på arbejdspladser, der havde flere faggrupper.

Det koordinerende forum har gjort dette enten ved, at forummet behandlede fælles tværgående ansøgninger, eller at forummet aftalte procedurer for, hvordan medarbejdere kunne gøre opmærksom på, at dette var led i en tværgående ansøgning. Godkendelse eller afslag blev så meddelt til det eller de øvrige beslutningsfora, som skulle behandle tilsvarende ansøgninger inden for deres område.

Ønske om at bruge det koordinerende forum mere aktivt i 2. runde

I fokusgruppeinterviewene giver mange udtryk for, at de gerne vil blive bedre til at bruge det koordinerende forum til at skabe tværgående indsatser.

Fordelingskriterier

Alle regioner har udarbejdet kriterier for udmøntningen af midlerne, som supplerer de fordelingsnøgler, der allerede har været omtalt i beskrivelsen af, hvordan regionerne har udfyldt rammerne for udmøntningsmodellen. Hvordan kriterierne konkret er formuleret er forskelligt, og det kan være vanskeligt at lave en entydig sammenligning, fordi tilgangene varierer. Som overordnede kategorier har kriterierne været formuleret

- som kriterier, der typisk tager udgangspunkt i de generelle kriterier fra protokollatet.
- som fokusområder, der enten er tænkt som inspiration eller som specifikke fokusområder, man *skal* søge.

Herudover har der også været anvendt kriterier som maksimum- og minimumbeløb. Desuden er principper om, at flest mulige skal have andel i midlerne, også blevet formuleret som kriterium, idet der kun bevilges én gang til hver medarbejder (enten i en runde, eller over hele perioden).

Nogle steder gøres der overvejelser om, at disse midler "skal batte noget", udmøntet i kriterier som at mange midler til én persons lange uddannelse nytter mere, end at alle får andel i en smule. Og i andre fora igen så man ud fra det samme ønske gerne mange ansøgninger fra samme arbejdsplads.

Der tegner sig ikke nogle fælles mønstre på tværs af regionerne i forhold til de valgte indholdsmæssige fokusområder.

Generelle kriterier

Kompetencegivende uddannelse hos anerkendte udbydere

Alle regioner følger kravet om, at midlerne skal anvendes til kompetencegivende aktiviteter hos anerkendte udbydere. Det fortolkes dog lidt forskelligt. I de lokale beslutningsfora inden for FTF-K/SHKs område er der en højere grad af tendens til at stille krav om, at aktiviteterne skal være dækket af bekendtgørelser.

I praksis har det ikke været klart, hvad der menes med kompetencegivende. Nogle lægger blot vægt på, at det skal være kompetencegivende, hvilket er åbent for fortolkning, andre lægger vægt på, at det skal være bekendtgørelsesbelagt. Nogle kommer med en 'negativ afgrænsning', idet de fremhæver, at det ikke skal være korte temadage eller "noget med krystaller eller lignende".

Et forum på området OAO har fremhævet, at de ønsker at holde midlerne inden for området og ikke ønsker at støtte kompetenceudvikling ud af området, imens andre – fx et AC forum netop lægger vægt på (med henvisning til at det skal være supplerende), at det skal være kompetencegivende ud over regionen/regionerne.

Generelt har der været en tendens til, at kriteriet om, at aktiviteter skal være kompetencegivende, er tolket i retning af diplom- og masteruddannelser. Det er dog særligt på FTF-K/SHK-området. På AC-området har det ikke været helt så

udpræget, og på OAO-området har medarbejderrepræsentanterne netop gjort meget ud af, at en sådan fortolkning ikke skulle få lov at dominere. Alligevel har det spillet en rolle som målestok, men har til gengæld ført til overvejelser om, hvorvidt det skaber en underrepræsentation blandt de ufaglærte og kortuddannede.

Hvilke udgifter gives der støtte til?

Grundlæggende er der mulighed for at give støtte til kursusafgift, transportudgift, materialeudgift, opholdsudgift, og vikardækning.

I flere regioner prioriterer de først og fremmest kursusafgiften. Der lægges op til, at de øvrige udgifter må finansieres af arbejdsstedet.

Vikarudgifter dækkes ikke i udgangspunktet

Det er et fælles træk for regionerne, at de fleste som udgangspunkt har valgt ikke at dække udgifter til vikarer – først og fremmest ud fra ideen om, at midlerne skal gå direkte til kompetenceudvikling. I de fleste regioner er det dog fulgt op med en formulering om, at i særlige tilfælde kan vikarudgifter dækkes. Endvidere henviser et par af regionerne også til, at nogle uddannelser kan få støtte til vikardækning gennem SVU og VEU-godtgørelse. I en region dækker de differencen mellem løn og VEU-godtgørelse.

Evalueringen gav ikke indtryk af, at der havde været stor diskussion om dette. I en enkelt region stod det klart, at medarbejderrepræsentanterne i beslutningsforum OAO *ikke* ønskede, at midlerne skulle anvendes til vikardækning, imens ledelsen ønskede, at det skulle være muligt.

I mindst to af regionerne drøftedes på tidspunktet for gennemførelse af evalueringen, om der skulle åbnes op for en øget grad af dækning af vikarudgifter. Begrundelsen var, at nogle potentielle ansøgere afholdt sig fra at søge på grund af arbejdspress.

Hvad giver den samlede bedste kompetenceudvikling for midlerne: Længerevarende forløb eller at flest mulige får andel i midlerne?

I de lokale beslutningsfora har diskussionen om, hvordan midlerne giver bedst mulig kompetenceudvikling baseret sig på forskellige rationaler:

- Der skal bevilges til kompetencegivende, længerevarende sammenhængende forløb.
- Flest mulige skal have andel i midlerne.

Kompetencegivende og sammenhængende forløb

Som nævnt andet sted er der en tendens til, at såvel ledelses- som medarbejderrepræsentanter inden for områderne FTF-K/SHK og AC prioriterer de længerevarende kompetencegivende forløb højere end blandt OAO foraene. Der er dog også et AC forum, der har sat et max beløb på 15.000 kr, ligesom flere FTF-K/SHK fora efter de(n) første runde er blevet mere opmærksomme på de faggrupper, der ikke søger de ovennævnte uddannelsesforløb. I forhold til at prioritere disse forløb er det primært følgende kriterier, der bliver anvendt:

- Prioritering af (moduler) på diplom- og masteruddannelser.
- Et lokalt beslutningsforum inden for AC har sat en bagatelgrænse på 10.000 kr. og en max grænse 250.000 kr.

Flest mulige skal have andel i midlerne

Der er forskellige praksisser for, hvordan rationalet om 'flest mulige skal have andel i midlerne' er udmøntet:

- Det lokale beslutningsforum beslutter, at en medarbejder kun kan opnå tildeling af midlerne én gang.

- Det lokale beslutningsforum fastholder muligheden for at søge igen i senere runder, men at der alene kan opnås midler til et eller to moduler i én runde.
- Det lokale beslutningsforum finansierer i mange tilfælde en *andel* af kursus, efter- eller videreuddannelsesaktiviteten.
- Det lokale beslutningsforum fastsætter et maksimumbeløb (et forum har udmeldt et kriterium; et andet forum fortæller, at det har fungeret som et uformelt kriterium, at der ikke bevilges til lange forløb, og at der primært bevilges 10 - 15.000 kr).

Samtidig med at der blev lagt vægt på, at flest mulige skal have andel i midlerne, blev der også lagt stor vægt på, at midlerne ikke skulle fordeles i så små portioner, at det gik ud over kompetenceudviklingsaktiviteternes kvalitet. Vurderingen af, hvor denne grænse går, er meget forskellig.

Tværgående aktiviteter

Som det er fremgået tidligere, er der en enkelt region, hvor det koordinerende forum har afsat 10% af midlerne til tværgående aktiviteter. Midlerne bevilges af det koordinerende forum. Ligeledes har det koordinerende forum valgt at afsætte en andel af midlerne i hvert af de lokale beslutningsfora til at dække aktiviteter på tre specifikke områder: akutområdet, psykiatrien og det medicinske område.

Fokusområder som fordelingskriterium

Flere regioners lokale beslutningsfora har valgt en række fokusområder, hvor indenfor der kan søges midler. Nedenstående er eksempler på forskellige foras områder. Denne tilgang – med at udvælge fokusområder - er stort set ikke benyttet på OAO-området, hvilket de lokale beslutningsfora begrundet med, at de repræsenterer en høj grad af forskellighed. Et enkelt lokalt forum har udarbejdet kataloger til *inspiration* med input fra organisationerne. AC foraene har ligeledes primært anvendt fokusområder som inspiration.

Fokus på tværs af Hovedorganisationsområder

I en region har de lokale beslutningsfora haft en dialog om en række temaer som ledelsen oprindeligt spillede ind med. Det var temaer, som ledelsen vurderer som vigtige for, at regionens medarbejdere er rustet til fremtidens opgaver. På baggrund af dialogen i de lokale beslutningsfora konfirmerede det koordinerende forum at ansøgninger om kompetenceudvikling skal målrettes nedenstående temaer:

- Øge standardisering af arbejdsprocesser.
- Fremme kvaliteten af sagsbehandling, patientforløb, tilbud til elever og/eller beboere.
- Fremme udviklingen af den organisatoriske, faglige og patient-/borgeroplevede kvalitet.
- Understøtte systematisk opgavedeling, herunder øge arbejdskraften på områder, hvor der mangler personale.
- Opnå akkreditering af sygehusene og sociale institutioner.
- Opnå faglige og personlige kompetencer.

Udover at opfylde de øvrige generelle kriterier skal ansøgninger begrundes med udgangspunkt i disse temaer.

På området AC

I en region har det lokale beslutningsforum på AC-området aftalt, at der kan søges midler til aktiviteter inden for følgende områder. Hvert område er uddybet med en række eksempler,

som ikke medtages her:

- Aktiviteter med et tværgående sigte
- Fagspecifikke kurser
- Udvikling af forskningsmiljøer
- Akutområde
- Kommunikation
- Det gode uddannelsessted
- Specielle uddannelsesforløb

I en anden region har beslutningsforum AC lagt vægt på, at kurser skal være på akademisk, postgraduat-niveau og at det så vidt muligt skal give kursusbevis, der har værdi udover regionen. Der peges på en række tematiserede *eksempelområder*: Udvikling af forskningsmiljøer, Det gode uddannelsessted samt Processer og kommunikation.

En tredje region har på AC-området ikke valgt egentlige fokusområder, men lægger blot vægt på nogle generelle kriterier og at det kan være kurser, efter- og videreuddannelse samt konferencedeltagelse med et max beløb på 15.000 kr for den enkelte.

På området OAO

På området for OAO har beslutningsforum i den førstnævnte region aftalt, at aktiviteter kan støttes inden for følgende fokusområder:

- Dokumentation
- IT-færdigheder
- Faglig efter- og videreuddannelse
- Kvalitetsudvikling
- Patientforløb og arbejdsgange
- Kommunikation

Det er i beslutningsforummet OAO besluttet, at der kan søges midler til kurser, moduler og kompetenceforløb på forskellige niveauer, eksempelvis: AMU-kurser, Moduler på diplomniveau, Opkvalificeringskurser og Interne kurser, der udbydes af virksomhedernes egne uddannelsesafdelinger.

I en anden region nævnt ovenfor, hvor AC-forummet valgte at have *eksempelområder*, lægger beslutningsforum OAO vægt på, at de dækker et så bredt område, at de ikke kunne specificere det nærmere. Derfor blev der i stedet lagt vægt på de generelle kriterier med en understregning af, at ansøgninger skulle have udgangspunkt i en individuel udviklingsplan, der har sammenhæng med afdelingens målsætninger.

I en tredje region vedtog beslutningsforum på OAO-området ikke fokusområder, men der blev udarbejdet et *inspirationskatalog* på baggrund af indstillinger fra organisationerne.

På området FTF-K/SHK

Inden for FTF-K/SHK-området formulerede en region, at midlerne skal anvendes på følgende fokusområder:

- Patientforløb og arbejdsgange
- Faglig udvikling
- Pædagogik og undervisning
- Tværgående projekter

De tværgående projekter kan gå på tværs af forskellige enheder, omfatte fagspecifikke grupper og/eller gå på tværs af faggrupper.

Der kan ikke søges midler til Ph.d. uddannelser eller uddannelser som regionen har forpligtigelse til at udbyde (dvs. uddannelser som er obligatoriske). Det er i FTF-K/SHK-udvalget besluttet, at der kan søges midler til kurser, moduler og kompetenceforløb på forskellige niveauer. Der kan som udgangspunkt søges midler til følgende kurser/uddannelse: AMU-kurser, Moduler på diplomniveau, Kurser udbudt af virksomhedernes uddannelsesafdelinger og Kurser med et tværfagligt sigte.

I en anden region har beslutningsforum FTF-K/SHK været meget inde på at ville noget mere virksomhedstilrettet og se på, hvad der giver mening lokalt. Der blev vedtaget en række fokusområder vedr. Patientforløb og arbejdsgange, Sundhed og trivsel, Pædagogik og undervisning, Særlige kliniske fokusområder og Kvalitetsudvikling. Disse fokusområder blev formuleret som de områder, man *skulle* søge indenfor – om end der ligger fortolkningsmuligheder.

I en tredje region valgte de på FTF-K/SHKs område at sætte fokus på kommunikation, hvortil der blev udarbejdet et katalog med kurser og diplommoduler, der kunne søges. Her kunne ikke søges andre.

Princippet om at træffe beslutninger i enighed

Enighedsprincippet har fungeret godt...

Samlet set giver de fleste udtryk for, at enighedsprincippet har fungeret godt og at de har talt sig til rette med den fordel, at det har givet en gensidig øget forståelse, som også vil kunne anvendes fremadrettet. Det har været særligt udpræget i de lokale beslutningsfora.

... og har placeret mange beslutninger i de lokale Beslutningsfora

Det har dog været vanskeligere at blive enige imellem hovedorganisationsområderne (på tværs af beslutningsforaene) især i de koordinerende fora. Som en interviewperson udtrykte det "Vi blev hurtigt enige om, at vi ikke var enige", hvorefter de blev enige om at lade de lokale beslutningsfora tage de væsentlige beslutninger.

Enighedsprincippet i forhold til udmøntningsmodellerne

Det spørgsmål, som utvivlsomt har udfordret enighedsprincippet mest, er spørgsmålet om, hvor centralt eller decentralt afgørelsen om trepartsmidlerne – kriterier og konkrete ansøgninger – skulle træffes.

Den ene pol i denne uenighed er positionen, at kun en central rådighed over midlerne kan sikre, at de uligheder, der præger gængs praksis, ikke bliver reproduceret ved anvendelsen af trepartsmidlerne. Denne position formuleres stærkest af enkelte medarbejderrepræsentanter på OAO-området.

På den anden pol i denne uenighed er positionen, at midlerne gør mest gavn, hvis beslutningerne ligger så tæt på den enkelte arbejdsplads som overhovedet muligt. Denne position er et generelt ledelsessynspunkt, men fremføres med forskellig styrke i de forskellige fora.

Midt i mellem disse poler er der mange mellempositioner.

Formentlig er det uenigheder omkring dette spørgsmål og forskellige former for løsninger af denne uenighed, der har ført frem til fem forskellige udmøntningsmodeller.

Enighedsprincippet i arbejdet med de generelle kriterier mv

Af vejledning og protokollat fremgår det tydeligt, at beslutninger i såvel de lokale beslutningsfora som i det koordinerende forum skal træffes i enighed. Når det så viser sig vanskeligt at træffe beslutninger i enighed i det koordinerende forum, er konsekvensen typisk, at det lægges ud i de lokale beslutningsfora. I praksis har det betydet, at der i de fleste regioner først er forsøgt etableret enighed i det koordinerende forum på områder, der skulle gøre det muligt at flytte den regionale indsats på nogle fælles strategiske områder. Der har været ønsker om at formulere tværgående, strategiske fokusområder/satsninger, foruden naturligvis generelle kriterier, administrative procedurer samt vejlednings- og informationsmateriale. Disse ønsker har typisk været fremsat indledningsvist af ledelsen i regionen.

Imidlertid har det vist sig vanskeligt at opnå enighed, og i alle regioner har man hurtigt valgt at erkende dette og lade de lokale beslutningsfora påtage sig en stor del af ansvaret for konkretisering af strategiske fokusområder mv. I de tilfælde –

og det er stort set alle regionerne – har det koordinerende forum/ det samlede kompetenceforum først og fremmest fokuseret på information, ansøgningsprocedure, fordelingsnøgler, evt. dialog om evaluering efter runder mv.

*Enighedsprincippet i
behandlingen af
ansøgningerne*

Der hvor ansøgningerne behandles i de lokale beslutningsfora, meldes der ikke om vanskeligheder med at nå til enighed i behandling af ansøgningerne. På baggrund af de forudgående dialoger og diskussioner omkring kriterier, fokusområder osv. har de talt sig til rette. Enigheden bygger endvidere på god støtte fra sekretariatsfunktionerne, som har forberedt både møder og ansøgninger (fx ved at følge op på ansøgninger, der var fejl i – manglende navne osv.), og dermed lettet sagsbehandlingen.

*Godt støttet af
sekretariatene*

Flere, der angiver at enigheden har fungeret godt, peger på, at deres sekretariat har gjort det muligt ved at udarbejde grundlagsmateriale og tilrettelægge møder på en god måde.

*Udfordringer om enighed
– knyttet til de forskellige
aktører*

Udfordringer omkring enighed

Som nævnt har det været vanskeligt at nå langt i det koordinerende forum/det samlede kompetenceforum. Det skyldes ikke så meget en uenighed mellem A- og B-siden som en række mere komplekse linjer.

I flere regioner har det vist sig at være nemt at opnå enighed mellem A- og B-siden i hhv. beslutningsfora FTF-K/SHK og AC. På området omkring FTF-K/SHK kan det illustreres med, at der i en region hurtigt opnås enighed mellem A- og B-siden om at sætte fokus på kommunikation som det vigtige fokusområde for indsatserne. Forslaget har af ledelsen først været forelagt i det koordinerende forum, men der opnås ikke enighed. Medarbejderrepræsentanterne i beslutningsforum OAO er ikke enige om, at kommunikation skal være en samlet strategisk satsning.

En af forklaringerne på, at der er kortere vej til enighed mellem ledelses- og medarbejderrepræsentanter inden for FTF-K/SHKs område, er, at der i udgangspunktet er større overensstemmelse mellem ledelsens ønsker og medarbejderrepræsentanternes ønsker til fagligt indhold i de kompetencegivende uddannelser. Det har blandt andet betydet, at flere af FTF-K/SHKs medarbejderrepræsentanter anfører, at de allerede i udgangspunktet har tillid til, at ledelsen eller lokale beslutningsfora på driftsniveau vil forvalte kriterierne på en hensigtsmæssig måde. Som eksemplet ovenfor illustrerer, har det også betydet, at der i en region hurtigt etableres et samlet fokus på kommunikation. Medarbejderrepræsentanterne indenfor FTF-K/SHK-området er hurtigt med på den idé og deltager i udvikling af kurser.

Eksemplet illustrerer noget generelt og handler ikke blot om, at der har været et modsætningsforhold mellem A- og B-siden i beslutningsfora på OAO-området. Det handler også om, at det har været vanskeligt for OAO indbyrdes at tilvejebringe et samlet, klart mandat. Mange medarbejderrepræsentanter understreger den store indholdsmæssigt faglige bredde, de repræsenterer, som en vanskelig udfordring. Ledelsesrepræsentanter og sekretariatsfunktionen peger ligeledes på, hvor stor en spændvidde OAO foraene skal have til at spille sam-

men. De respektive medarbejderrepræsentanter – som i mange tilfælde kommer fra organisationerne – har erfaret et dilemma om at sikre, hvad de erfarer som grundlæggende og vigtige principper, og på den anden side også at imødekomme en pragmatisme, der skaber fælles løsninger tæt på de enkelte medarbejders hverdag.

Medarbejderrepræsentanterne i OAO-foraene oplever derfor ofte, at de bud om tværgående strategisk satsning, som ledelsen foreslår, ikke i tilstrækkelig grad tilgodeser deres medlemmers spændvidde. For eksempel peger de på, at mange af deres medlemmer ikke vil have samme glæde af fx kommunikationstræning. Rengøringsmedarbejderen vil ikke have samme gavn af kommunikationstræning som en sygeplejerske, der har brug for kommunikationen for at øge den nære patientkontakt. For OAO gruppen angives det flere steder, at de har haft mandater, som gjorde det vanskeligt at opnå enighed organisationerne i beslutningsfora imellem. I en region betød det fx, at enigheden først indtrådte, da det blev indskærpet, at manglende enighed kunne betyde, at midlerne måtte sendes tilbage.

Stærke og utydelige mandater

Spørgsmål om 'mandat' og 'repræsentation' spiller en vigtig rolle for OAO-gruppen i flere regioner, som allerede i udgangspunktet førte til problemer omkring, hvem der skulle deltage i det lokale OAO beslutningsforum.

Stærke mandater blandt OAO organisationernes repræsentanter angives af flere som årsagen til, at det er vanskeligt at opnå enighed. Repræsentanter har ofte måttet tilbage i et større bagland, som i sig selv har indbefattet mange forskellige aktører. I nogle tilfælde anføres det imidlertid også, at 'utydelige mandater' kan medføre det problem, at repræsentanterne ikke oplever, at de kan sige ja, før de har fået klarlagt mandatet yderligere.

Det synes samtidig klart, at medarbejderrepræsentanterne i FTF-K/SHK foraene også er kommet med stærke mandater. Men disse mandater har indholdsmæssigt været i større overensstemmelse med ledelsesrepræsentanternes fokusområder og strategiske orientering.

At ledelses- og medarbejderrepræsentanter inden for de lokale beslutningsfora omkring AC i højere grad bliver enige, beror først og fremmest på en forholdsvis fleksibel tilgang fra deltagerens side. I et forum har der i udgangspunktet været meget forskellige forståelser af, hvad der skulle i fokus. Det handlede om forskellige fagligheder og professionskulturer, og ikke mindst om forskellige praksisser og kulturer for efter- og videreuddannelse. I interviewene peger både leder- og medarbejderrepræsentanter på, at den lettere proces i retning af enighed handler om, at deres medlemmer i vid udstrækning er forholdsvis godt videre- og efteruddannelsesdækket.

Forskellige medarbejderrepræsentanter, forskellige rationaler

Flere ledelsesrepræsentanter peger på, at der er forskel i tilgangen mellem de medarbejderrepræsentanter, der i dagligdagen arbejder i organisationerne, og dem der arbejder i regionens virksomheder. De første er ofte mere tilbøjelige til at tænke med udgangspunkt i de faglige organisationers principper, mens de andre er mere tilbøjelige til at tænke i pragmatiske løsninger i forhold til det daglige virke på den arbejds-

plads, de kommer fra. Der er forskellige rationaler på spil og det giver både dynamik og udfordringer, når der skal opnås enighed. Medarbejderrepræsentanterne mener ikke, at disse forskelle har afgørende indflydelse på beslutningsprocesserne, herunder muligheden for at blive enige i de forskellige fora.

Konsensuskultur

I de to regioner, hvor modsætningerne har været væsentligt svagere, fremhæver flere interviewpersoner, at der er en udpræget konsensuskultur at bygge på. Der lægges vægt på, hvordan de forskellige aktører arbejder målrettet på at finde et fælles grundlag, hvorudfra fælles beslutninger kan træffes, og hvor alle kan se sig selv repræsenteret.

Information

En række informationsindsatser – og løbende overvejelser om, hvordan det kan blive endnu bedre

Typisk behandlet og vedtaget i det koordinerende forum

I regionerne har der været en række initiativer med henblik på at understøtte informationen om kompetenceudviklingsmidlerne. I flere regioners lokale beslutningsfora og koordinerende forum/kompetenceforum overvejer de løbende, hvordan de kan blive endnu bedre til at informere. Disse overvejelser knytter sig typisk til situationer, hvor fx en eller flere faggrupper synes underrepræsenteret blandt ansøgere i forhold til, hvad der var ideelt.

Nedenfor er en liste over de virkemidler, som er bragt i spil for at udbrede kendskab til trepartsmidlerne til kompetenceudvikling. De generelle informationsskrivelser og dertil hørende materiale har typisk været genstand for dialog og behandling i det koordinerende forum / samlede kompetenceforum. Efterfølgende kan der være suppleret med input fra de lokale beslutningsfora, særligt i relation til præciseringer af kriterier og fokusområder vedrørende de kurser og efteruddannelsesaktiviteter, der kan søges midler til inden for de respektive hovedorganisationsområder:

- Information om midlerne og ansøgningsproceduren på intranet/interne webside, fx med links til ansøgningsskema, oplysninger om ansøgningstidspunkter mv.
- Der sendes en pjece ud sammen med lønsedlen ca 2 måneder før ansøgningsfristen.
- En mail med oplysninger om midlernes eksistens, beskrivelse af ansøgningsprocedure mv. Der sendes en specifikt tilrettet mail til alle ledere og til alle medarbejdere. Mailen sendes fx af HR-direktøren.

Med udgangspunkt i det overordnede materiale har følgende informationskanaler og medier været med til at udbrede skriftligt materiale:

- De faglige organisationer har været med til at udbrede informationsmaterialet, fx vejledninger og pjecer.

Endvidere har der været udarbejdet:

- Artikler i personaleblade
- Plakater
- Flyers

En væsentlig del af synliggørelsen er sket gennem udbredelse via netværk samt gennem synliggørelse ved at informere mundtligt i forskellige relevante sammenhænge. Følgende eksempler har været nævnt i interviewene:

- Lokale udviklingsafdelinger står for løbende at informere og besvare spørgsmål fra medarbejdere og ledere.
- VirksomhedsMED informerer de lokale MED-udvalg.
- Sekretariatet tager ud og informerer.
- Ildsjæle på arbejdspladserne gør noget ekstra ud af at informere.
- Organisationerne giver baglandet besked, blandt andet via kontakt til tillidsrepræsentanter.

Sekretariaternes rolle

De koordinerende fora og de lokale beslutningsfora roser sekretariaternes væsentlige rolle i at udarbejde udkast til materiale, som er blevet diskuteret i de respektive fora. Det hand-

ler både om generelt informationsmateriale, vejledninger, udkast til ansøgningsskemaer etc. Sekretariatene har også været taget en stor rolle i opfølgning på spørgsmål, der er kommet fra såvel ledere som medarbejdere. Spørgsmål, der rækker fra praktisk vejledning i ansøgningsprocedurer til at svare på spørgsmål fra ledere, der gerne vil have forklaret baggrunden for modellens tilblivelse og rationale ift. det øvrige ledelses- og MED-system.

Udfordringer ift at nå langt nok ud

De interviewede organisationsrepræsentanter erkender, at der er længere vej til de medlemmer, som er tilknyttet de organisationer, der ikke direkte er repræsenteret i de lokale beslutningsfora. Særligt på OAO-området har der i flere fokusgruppeinterview været overvejelser om, hvorvidt man nu har været god nok til at sikre, at ALLE i baglandet fik tilstrækkelig og god information. Der har været peget på følgende overvejelser:

- Forskelle på i hvilken grad det er lykkedes at informere *hele eget* bagland.
- Overvejelser om, hvordan forummet bliver endnu bedre til at informere dem, som ikke er repræsenteret direkte i det pågældende forum.
- Overvejelser over, om der var tilstrækkelig opmærksomhed på de grupper, som har forskellige barrierer for at søge. Det kan være, fordi de ikke er vant til at søge midler, traditionelt ikke er så uddannelsessøgende eller lignende.

Fokus på særlig informationsindsats

I regionerne er der opmærksomhed på, enten at alle ikke har fået lige god information, eller at der er andre grunde til, at ikke alle søger. Det sættes der ind overfor.

I en region blev man tidligt opmærksom på fænomenet og informationsindsatsen overvejes løbende på grundlag af de indkomne ansøgninger. I andre regioner planlægger man på baggrund af status ved afslutning af 1. runde at lave særlige informationsindsatser rettet mod underrepræsenterede faggrupper.

I et OAO forum har man fx konstateret, at information via mails ikke rammer alle faggrupper og i flere af AC fora har man konstateret, at gruppen af yngre læger ikke søger og at der er store regionale forskelle i ansøgningerne. På OAO-området er der via et TR-netværk satset på en supplerende personlig informationsindsats. Ellers er det i fora for AC og FTF-K/SHK konstateret, at den personlige kontakt er knyttet til egne faggrupper og kun i mindre grad til andre faggrupper, som man også repræsenterer i beslutningsforummet.

Udgangspunkt i individuelle udviklingsplaner

Et naturligt udgangspunkt

Ifølge protokollatet for udmøntning af trepartsmidlerne er medarbejderudviklingssamtaler/ udviklingsplaner det naturlige udgangspunkt for ansøgninger om midler. Der forudsættes individuelle udviklingsplaner på de overenskomstområder, hvor det er aftalt.

Formuleret som en del af kriterierne...

Formuleringen går igen i rækken af de regionale eller lokale kriterier. Derudover skal både leder, medarbejder – og i nogle tilfælde en lokal tillidsrepræsentant – underskrive ansøgningen. Det anføres af ledelsesrepræsentanter, og af langt de fleste medarbejderrepræsentanter, at disse påtegninger som minimum sikrer, at ansøgningen er et udtryk for en forventningsafstemning mellem leder og medarbejder, samt evt. tillidsrepræsentant. Dermed antages det også, at ansøgningen er udtryk for et individuelt og/eller gruppevist kompetenceudviklingsbehov.

... men beror på en antagelse

Det fremgår af interviewene, at repræsentanterne i alle fora ikke har kendskab til, i hvilken grad ansøgningerne faktisk tager udgangspunkt i medarbejderudviklingssamtaler/ udviklingsplaner. Deltagerne i de respektive fora understreger, at der ikke findes nogen tilfredsstillende procedure til at sikre sig, at det tager udgangspunkt i individuelle medarbejdersudviklingssamtaler/ udviklingsplaner, uden at det bliver for bureaukratisk og kontrollerende.

Ikke tidsmæssigt i rytme

Der blev lagt vægt på, at der ofte ikke er et hensigtsmæssigt sammenfald i tid mellem ansøgningsprocedurer og -frister for kompetenceudviklingsmidlerne og afholdelse af MUS. Netop derfor understreges det, at kravet derfor ikke må være absolut.

Skal ønsket opfyldes, forudsættes det, at ansøgningsfrister og behandling af ansøgninger koordineres med planerne for MUS.

Medarbejderrepræsentanter erfarer manglende MUS-praksis

Nogle medarbejderrepræsentanter peger endvidere på, at det er blevet synligt for dem, at der mange steder ikke bliver afholdt MUS, eftersom medlemmer ringede for at høre, hvad de skulle gøre, når de ikke havde MUS-samtaler.

Der er generel enighed om blandt både ledere og medarbejderrepræsentanter, at midlerne skal være så nær den enkelte medarbejder som muligt. De fleste anfører også, at der skal være en kobling til MUS og ledelsessystemets øvrige fremgangsmåde omkring kompetenceudvikling, omend der ikke nødvendigvis er enighed om, hvordan denne tætte kobling skal være.

Der er enighed om, at ingen fora har kendskab til, om en ansøgning er knyttet til en samtale eller individuel udviklingsplan, at de gerne ser en sammenhæng, men ikke finder, at det er et forums eller sekretariatsfunktionens opgave at kontrollere, om der foreligger en MUS eller en udviklingsplan.

Regionerne har forladt sig på, at ledelsens underskrift er udtryk for en enighed mellem leder og medarbejder om et konkret kompetenceudviklingsbehov.

Supplerende midler

Generel oplevelse af om midlerne har været supplerende

Af protokollat og vejledning fremgår det, at midlerne er et supplement til de midler, som allerede eksisterer til kompetenceudvikling. I interviewene blev foræne spurgt, *hvordan de oplever, at midlerne er supplerende midler?* De fleste giver udtryk for, at det er et spørgsmål, som de på den ene side har drøftet indgående og på den anden side har meget vanskeligt ved at besvare. Som udgangspunkt har de alle lagt det supplerende til grund som et kriterium for at bevilge midler til ansøgninger.

De fleste fora peger på, at der på grund af krisetider er en tendens til at spare på kompetenceudviklingsaktiviteterne, hvilket gør det endnu mere vanskeligt at svare på. De fleste fora vurderer, at der er en risiko for, at midlerne vil erstatte kompetenceudvikling, som ville have fundet sted, hvis ikke der havde været spareforanstaltninger. Særligt medarbejderrepræsentanterne fremhæver dette som en allerede eksisterende praksis nogle steder, der gør op med, at midlerne er supplerende. Andre fastholder, at selv i disse tilfælde er der tale om supplerende midler, fordi sparetider reelt har reduceret budgetterne til kompetenceudvikling.

Volumen og indhold

I alle regioner – i nogle dog uden at være meget tydelig omkring det – anvender de en skelnen mellem

- supplerende i forhold til *volumen* og
- supplerende i forhold til *indhold*

Vanskeligt at gøre op...

Det er vanskeligt at vurdere status for begge, fordi der ikke eksisterer noget enkelt sammenligneligt grundlag.

I forhold til det første (volumen) gælder, at der ikke eksisterer en samlet viden om, hvor mange midler der i de senere år har været anvendt på kompetenceudvikling i regionerne.

Med hensyn til det indholdsmæssige er det vanskeligt for både medarbejderrepræsentanter og ledelsesrepræsentanter at vurdere, i hvilken grad en given aktivitet er indholdsmæssigt supplerende, hvis det ikke lige ligger inden for deres eget fagområde. Der er dog i flere interview givet eksempler på afgrænsninger:

- Hvis aktiviteten giver kompetencer, der er en forudsætning for at varetage en stilling, så er det afdelingens *eget* kursusbudget, der skal dække.
- Hvis kurset er nødvendigt for at opretholde den daglige drift, så skal det finansieres af afdelingens budget.
- Leverandørkurser i forbindelse med nyt udstyr betragtes ikke som supplerende.
- Hvis en afdeling normalt sender 2 medarbejdere af sted, så er det den 3. eller 4. medarbejder, der kan betales. I et forum har de ikke interesseret sig for, hvad indholdet så var. Der var det alene volumen, der afgjorde det.
- Et AC forum har stillet det som et krav, at det skulle være kompetencegivende 'ud over regionen'.

Foraenes vurdering

En række medarbejderrepræsentanter forholder sig kritisk vurderende til, om midlerne anvendes supplerende, vurderet ud fra volumen. De er dog alle enige om, at hvis man ser på det store billede, så har perioden givet supplerende kompetenceudvikling på flere måder. I den forbindelse blev følgende positive vurderinger fremhævet:

- Der er flere der får kurser, end der ellers ville have været.
- Der er flere af de små faggrupper, som almindeligvis er underrepræsenteret, der nu får videre- og efteruddannelsesaktiviteter (det er særligt inden for OAO-området, at foraene vurderer dette).
- Hvis der fx sendes 2 medarbejdere fra en afdeling af sted, er der i flere tilfælde givet midler til at sende flere af sted. Det giver ikke alene volumen, men også et kvalitativt løft for afdelingen, fordi den tillærte kompetence forankres bedre.
- Der er i mindst to tilfælde eksempler på 'stordrifts'fordele: der købes mange uddannelsespladser til en faggruppe eller fælles fokus på et område.
- Flere FTF-K/SHK fora peger på, at der er givet en del på diplom- og master-siden, som ikke ville være givet hvis midlerne ikke var der.
- Flere AC fora fremhæver, at der blev bevilget flere master-forløb.

I stort set alle beslutningsfora er der enighed om, at rigtig mange, som ellers ikke ville være kommet af sted, er kommet det.

Det fremhæves mest tydeligt inden for de lokale beslutningsfora på OAO-området, at medarbejdere, der tidligere ikke har kunnet få kurser eller efteruddannelse, nu har fået en mulighed.

Hvordan anvendes kompetenceudviklingsmidlerne?

I det følgende redegøres for, hvordan midlerne indtil videre er blevet anvendt. Der indledes med en opsummering for de enkelte områder. Derefter skelnes mellem forskellige individuelle og gruppeorienterede aktiviteter, herunder også gruppeorienterede aktiviteter, der går på tværs af hovedorganisationsområder. Endelig gennemgås de enkelte hovedorganisationsområder med eksempler og overvejelser fra beslutningsforaene.

Kapitlet bygger på fire regioners erfaringer, da den ene af regionerne endnu ikke havde bevilget nogen ansøgninger på interviewtidspunktet.

Ingen systematiske opgørelser

Ingen af regionerne har endnu foretaget egentlige analyser over karakteren af de anvendte midler. Der er i enkelte regioner dog gennemført systematiserede oversigter over ansøgninger til brug for bevillingsmøder samt til brug for diskussioner om den kvantitative fordeling af midlerne på fx faggrupper og driftsenheder.

Derudover baserer afsnittet sig på retningslinjer, oversigter over ansøgninger fra enkelte fora, vurderinger, samt illustrerende eksempler, som blev nævnt under fokusgruppeinterviewene og interviewene med sekretariaterne.

Opsummering fra Hovedorganisationsområderne

- Der har været særlig meget fokus på diplom- og masterkurser inden for FTF-K/SHKs område. Såvel ledelsesrepræsentanter som medarbejderrepræsentanter har været enige om dette.
- Inden for AC-området har der været lagt mindre vægt på 'eksamensbeviset'. Det har været vigtigere, at det var individuelle forløb. I nogle fora ønskede man midlerne delt ud på flest mulige, i andre har man modsat lagt vægt på, at det skulle være vægtige forløb, også selv om de var dyre.
- Inden for OAO-området har der været lagt vægt på at tilgodese flest mulige faggrupper, herunder at sikre de faggrupper, som ellers ikke får så ofte en andel af den gængse kompetenceudvikling. Der har været større fokus på at få etableret fælles aktiviteter, hvilket også ses på nogle af eksemplerne.

Individuelle og gruppeorienterede aktiviteter

Som udgangspunkt kan vi skelne mellem individuelle og gruppeorienterede.

Individuelle aktiviteter: målrettet den enkelte

De *individuelle* aktiviteter er de kursus-, uddannelses- og videreuddannelsesforløb, som søges af og er rettet direkte mod den enkelte medarbejder.

Gruppeorienterede: målrettet en faggruppe eller på tværs af faggrupper

De *gruppeorienterede* aktiviteter er aktiviteter, der retter sig specifikt mod en gruppe af medarbejdere inden for samme faggruppe (evt på tværs af arbejdspladser) eller på tværs af faggrupper. De, der retter sig mod samme faggruppe, foregår altså altid inden for samme hovedorganisationsområde. Det

kan for eksempel være fælles indkøb af uddannelsespladser, som herefter kan vælges. For så vidt er der også her tale om, at ansøgninger og aktiviteter foregår individuelt, men i nogle tilfælde med en større gruppe, hvilket det anføres af medarbejder- og ledelsesrepræsentanter, giver gode muligheder for at forankre den nye viden.

En gruppeorienteret aktivitet kan også være en aktivitet, hvor en arbejdsplads tildeles midler på baggrund af en afklaringsproces om kompetenceudviklingsbehov. Arbejdspladsen afsøger behovet blandt medarbejderne og tilbyder på den baggrund et udbud af mulige aktiviteter, som kan søges. Der er altså en fælles afklaringsproces forud for valg af de konkrete kursus/efter- eller videreuddannelsesaktiviteter. En sådan proces vil ofte gå på tværs af faggrupper og i nogle tilfælde også på tværs af hovedorganisationsområder. For eksempel er der en serviceafdeling, som inden for OAO-området har gennemført et sådan forløb. I en anden region har Regional Udvikling søgt om fælles midler. Disse går på tværs af hovedorganisationsområder, dog ikke OAO.

Som tidligere nævnt, er der en region, som har etableret samarbejde med en uddannelsesinstitution om at tilbyde en lang række kurser til regionen inden for kommunikation. Kurserne søges fortrinsvist individuelt, men har alligevel et gruppeorienteret perspektiv, idet fokusområdet hviler på antagelsen om, at der skabes en synergieffekt ved at satse så målrettet på kommunikation. Det var særligt beslutningsforum FTF-K/SHK, som prioriterede kommunikation som fokusområde, men kurser kunne også søges af andre.

Aktiviteter inden for OAO-området

I de fleste OAO fora er der rimelig tilfredshed med den måde, hvorpå midlerne er blevet fordelt. Der er flere fora, som er opmærksomme på, at midlerne efter den eller de indledende runder ikke har været fordelt i overensstemmelse med deres kriterium om en ideel andel til de forskellige faggrupper. Det har været forventeligt, og målet er derfor i kommende runder at komme nærmere kriteriet omkring faggruppeopdeling.

Blanding af individuelle og gruppeorienterede kurser

Inden for OAO's område har der været en blanding af individuelle og gruppeorienterede kurser. Set i forhold til de to andre hovedorganisationsområder er der her en større andel af kollektivt/gruppeorienterede tilgange. Nedenfor er oplistet eksempler på de forskellige typer, efterfølgende illustreres nogle af de tilgange, som har kendetegnet flere foras praktiske udmøntning.

Eksempler på ansøgninger, der er bevilget inden for OAO-området:

Primært individuelle kurser/ uddannelser
Projektarbejde
Vandbehandling svømmebade
Kilimanjaro (lederuddannelse)
Akademi sundhedspraksis
Kompetenceudvikling for sosu
Intensivt grundkursus i kognitiv behandling
Massagegrundkursus
Formidling
Kommunikation
Plankursus (patientkøkken)
Grundkursus i neuropædagogik
Eksempler på gruppeorienteret kurser / uddannelser
Bevilget en samlet pulje midler til servicepersonale på et hospital som kan søge ud fra en bruttoliste af kurser
Bevilget midler til kursus for kapelmedarbejdere
Der er oprettet særlige efteruddannelsesforløb for sosu-assistenter. Forløb, der giver ects-points
Indkøb af et større antal kommunom moduler til lægesekretærer

I perioden har der været flere end almindeligvis, som har fået bevilget kurser og uddannelsesaktiviteter. Udover de individuelle forløb har det også resulteret i mere utraditionelle tilgange:

Serviceassistent-uddannelsen

Medarbejderrepræsentanterne i et forum peger på, at mange ufaglærte har fået bevilget serviceassistentuddannelsen.

DK1 og DK2

Mange på kontorområdet har aldrig fået taget deres DK1 og DK2 færdig. Det er der mulighed for at følge op på nu.

Udgangspunkt i MED på afdelingsniveau

I en region har de indkøbt en række sundhedskommunom pladser, som giver ekstra pladser i det store billede

Der er flere eksempler (fra forskellige regioner) på, at der på OAO-området er bevilget et større beløb til afdelinger, der så kunne tilrettelægge forløb for medarbejderne. Et eksempel er en serviceafdeling på et hospital, der har fået omkring ½ mio kr. Det tilgodeser ca 250 medarbejdere med ca 1300 kursusdage. Udgangspunkt er, at MED-udvalget har nedsat en arbejdsgruppe, der har udarbejdet en liste over, hvad der kan være relevant for de forskellige faggrupper i afdelingen. Medarbejdere, tillidsrepræsentanter og MED-udvalg fik udviklet et udvalg af meningsfulde, relevante tilbud, som medarbejderne kunne vælge ud fra.

Overvejelser fra OAO beslutningsforaene på anvendelsen af midlerne

I interviewene med OAO foraene gives der en række forskellige overvejelser omkring anvendelsen af midlerne, herunder forholdet mellem midlernes anvendelse og kriterierne.

Ingen klar systematik

- Næsten alle fora giver udtryk for en temmelig skæv fordeling mellem faggrupper. Der er ikke en klar og entydig systematik på tværs af regionernes OAO fora, men i flere fora fremhæves fx håndværkere, social- og sundhedsassistenter samt ufaglær-

te som underrepræsenterede, mens fx socialrådgivere og lægesekretærer har været repræsenteret bedre i bevillingerne.

- I et OAO forum var der områder, som ikke fik søgt i 1.runde, imens det gjaldt, at alle midlerne på specialområdet var brugt, før 1.rundes tidsfrist udløb. Halvdelen var anvendt til kurser inden for kommunikationstemaet. Et tema som ikke var obligatorisk for dette hovedorganisationsområde, men var det for FTF-K/SHK'erne.
- I mindst et forum ønsker man at sætte spot på, at OAO medlemmer kan få mere substantielle forløb.
- I et forum vil de vægte kollektive og gruppeorienterede aktiviteter højt – de peger på, at der blandt OAO's medlemmer er et ønske om at deltage i kollektive aktiviteter eller aktiviteter, hvor flere er sammen om at deltage.
- Medarbejderrepræsentanterne i flere fora vil sætte ind med øget information til konkrete faggrupper for at synliggøre midlerne.

Øget information til konkrete faggrupper

Aktiviteter inden for FTF-K/SHK

I FTF-K/SHK foraene er der også i vid udstrækning tilfredshed med fordelingen af midler. Både medarbejderrepræsentanter og ledelsesrepræsentanter oplever, at de har fået indfriet deres forskellige forventninger og at det er konkretiseret i bevillinger efter de kriterier, de i hovedsagen har lagt for dagen. Der har været høj grad af fokus på diplom- og masterforløb i alle fora og det er også et af de områder, det virkelig er rykket på. Der har været forskel fra region til region på, hvor omfattende forløb der kunne søges. Nogle angiver, at de har haft et uformelt maksimum på 10-15.000 kr ud fra ønsket om, at flest mulige skulle have andel i midlerne. Andre har bevilget dyrere og længerevarende forløb. Hovedreglen ser ud til at være tilskud og bevilling til dele af forløb. Nedenfor er eksempler på, hvad midlerne er blevet anvendt på:

Fokus på diplom- og masterforløb

Eksempler på ansøgninger, der er bevilget inden for FTF-K-/SHK-området:

Primært individuelle kurser/ uddannelser	
faggruppe	
Blandet	Kurser inden for kommunikation (som fokusområde for en af regionernes FTF-K/SHK område)
Jordemoder	Efteruddannelse i gynækologibstetrik Coaching
Sygeplejersker	Kilimanjaro (lederuddannelse) Modul i Master i klinisk sygepleje Temadag om at styrke og anerkende patientens ressourcer
Bioanalytiker	Læring eller belæring Biomedicin og analytisk tolkning
Ledende over-sygeplejerske	Den entreprenante leder
Fysioterapeut Ergoterapeut	Suppleringsuddannelse til kandidat i general pædagogik Kognitive dysfunktioner, observation og håndtering Kollegial faglig sparring
Ernærings-assistenten	Kompetenceudvikling i – kvalitet. Økonomi – indkøb samarbejde og ledelse
Klinisk diætist	Ernæringsdiplomuddannelse
Eksempler på gruppeorienteret kurser / uddannelser	
	Mindfulness baseret kognitiv terapi
	Arbejdsplads i udvikling
	Kommunikationsstrategier

Mange ansøgninger

I interview med de lokale beslutningsfora angives det, at midlerne ikke har været vanskelige at anvende – at der har været rigeligt med ansøgninger. Flere fora har afslået mange ansøgninger.

I flere regioner peger beslutningsforaene på, at midlerne på evalueringstidspunktet i høj grad har været brugt til master- og diplomuddannelser.

Et forum peger på, at der også er bevilget til en del videreuddannelse og til projektlederuddannelse inden for sundhedskartellets område. I dette specifikke forum er der ikke kommet så mange ansøgninger fra FTF-K-området.

Selv om flere regioner fremhæver, at der er bevilget til master- og diplomuddannelser, fremhæver en anden region, at midlerne har muliggjort at tilgodese mindre faggrupper, der traditionelt ikke fik meget kompetenceudvikling. Det nævntes også, at der er lykkedes at lave særlige forløb på tværs af afdelinger og centre ude i driftsenhederne.

I en anden region er midlerne brugt på kommunikation.

Overvejelser fra FTF-K/SHK beslutningsforaene på anvendelsen af midlerne

I interviewene med beslutningsfora FTF-K/SHK er der følgende overvejelser omkring anvendelsen af midlerne, herunder forholdet mellem midlernes anvendelse og kriterierne.

Overvejer om alle tilgodeses med fokus på diplom og master

I flere fora har det på baggrund af status efter de indledende runder været diskuteret, om der skal holdes lidt igen på diplom- og masteruddannelsesforløb, så de faggrupper, der ikke efterspørger disse forløb, ikke bliver forfordelt.

I beslutningsforaene for FTF-K/SHK går de – som i de øvrige fora - ikke så håndfast til fordelingen af midlerne på faggrupper i første halvdel af perioden. Til gengæld vil de tilstræbe at kompensere fremadrettet.

Aktiviteter inden for AC-området

AC-området omfatter - sammenlignet med fx OAO-området - ikke lige så mange faggrupper, men spændvidden er stor, og repræsentanterne i foraene har skullet lære meget om de øvrige faggruppers uddannelsesbehov, og til tider også skullet rådføre sig en ekstra gang hos de faggrupper, der ikke er repræsenteret i beslutningsforummet.

Fokus på den enkeltes valg

En række af medarbejderrepræsentanterne giver udtryk for, at de i mindre grad prioriterer selve uddannelsesbeviset, og i højere grad det individuelt orienterede valg. Det betyder, at der også her fx er givet til masterforløb, men at det ikke fylder specielt meget.

Ellers synes der ikke at være et entydigt mønster i prioriteringen på tværs af regionerne: I et forum har de besluttet at give maksimum 15.000 kr, imens de i et andet forum ikke ønsker at "give til småtterier".

I et beslutningsforum blev der lagt stor vægt på, at aktiviteterne skulle give kompetenceudvikling *udover regionen/regionernes område*, mens de i andre fora har lagt vægt på, at det skulle være meningsfuldt i den konkrete organisatoriske arbejdspladskontekst.

Underrepræsentation af lægerne

Et enkelt særligt træk er dog, at der i de fleste beslutningsfora på AC-området er en relativ stærk underrepræsentation af læger ift deres forholdsmæssige andel af hovedorganisationsområdet. Vurderingerne har typisk været ledsaget med en antaget begrundelse om, at læger i stor udstrækning er forholdsvist godt uddannelsesdækket i deres stillingsstruktur.

Eksempler på ansøgninger, der er bevilliget inden for AC-området:

Primært individuelle kurser/ uddannelser	
Læge	Avanceret behandling af traumepatienter Forbedring af kommunikation og introduktion til coaching Almen basal viden om muskuloskeletal ultralyd mm Infektionssygdomme og antibiotika STATA a workflow approach Den professionelle projektleder
Kemiker	Excel kursus for øvede samt evt. statistik program
Ingeniør	Del af diplom: Det personlige lederskab
Magister	Sundhedsfagligt engelsk for læger og forskere
DJØF	Budgettering, rapportering og økonomistyring
Sociolog	Geometric data Analysis
Psykolog	Krisereaktioner og kriseinterventioner
	Kunsten at performe Forhandlingsteknik
Eksempler på gruppeorienteret kurser / uddannelser	
	Ledelse af store implementeringsopgaver
	Ny organisation - Kommunikation - enhed
	Ledelse og udvikling af forskningsmiljøer
	Systemisk anerkendende kommunikation
Psykatri	Kognitiv terapi

Udbytte og ressourceforbruget på administration af puljerne

I fokusgruppeinterviewene blev deltagerne i de koordinerende og i de lokale beslutningsfora spurgt, hvilket udbytte og hvilket ressourceforbrug de oplevede, at udmøntningen af trepartsmidlerne indebar. I det følgende redegøres kort for dels udbyttet og dels hvilke omkostninger, der er blevet lagt vægt på.

Udbyttet er stort...

Blandt stort set alle deltagerne i evalueringen er der enighed om, at trepartsmidlerne til kompetenceudvikling har givet udbytte på flere områder. Særligt fremtrædende i interviewene har været:

Øget forståelse, volumen og uddannelse til særlige faggrupper

Alle fora - både koordinerende og lokale beslutningsfora – er enige om, at midlerne har haft en positiv virkning på kompetenceudvikling. For eksempel nævnes, hvordan det har været et meget lærerigt forløb at drøfte med alle parter, i hvilken grad der skal tages hensyn til den enkelte, arbejdspladsen og regionen i spørgsmål om kompetenceudvikling.

Langt størstedelen har peget på, at processen har øget muligheden for at forstå de forskellige aktørers perspektiver i dialogen om kompetenceudvikling; hvordan der ses på prioritering af korte/lange kurser, fagspecifikke/ikke-specifikke kurser hos de andre organisationer, hos ledelse, hos medarbejdere osv.

Alle fora er enige om, at trepartsmidlerne har bidraget til, at kompetenceudvikling er kommet meget stærkere på dagsordenen. Det gælder stort set på alle niveauer i organisationen. Vurderingen gælder både de fora, hvor det har været vanskeligt at opnå enighed, og dem, hvor det er gået relativt let.

Flere af de interviewede nævner også, at drøftelserne om kompetenceudvikling har været personligt udviklende for dem selv.

Det angives desuden af foraene i flere regioner, at flere medarbejdere end ellers deltager i kompetenceudvikling.

I en ressourcemæssigt presset situation, hvor der fx sker fyrringsrunder på hospitalerne – har trepartsmidlerne muliggjort kompetenceudvikling, der ellers ikke ville være råd til.

Møderne har gavnet det interne samarbejde og på tværs af organisationerne. I en region fremhæves fx, hvordan de tre beslutningsforas medlemmer har brugt meget tid i starten på at blive enige om retningslinier for anvendelsen af midlerne. Da der først var blevet enighed om disse, og der var skabt tillid mellem de organisationsudpegede medlemmer og klarhed om deres roller som repræsentanter for flere end egen faggruppe, er samarbejdet forløbet nemt og vejen til enighed har været kort.

Der peges i flere regioner og i flere af foraene (først og fremmest OAO) på, at det er lykkedes at nå faggrupper, der ellers kun sjældent deltager i kompetenceudvikling.

Det fremhæves, at det er lykkedes at tilbyde flere uddannelsespladser pr. kompetenceudviklingskrone, fordi det har været muligt i nogle tilfælde at gå på storindkøb (fx kommunom).

Det er lykkedes at lave indsatser til hele arbejdspladser, som har løftet disse på et specifikt område.

I en region peges på, at det er lykkedes at understøtte og videreudvikle et samarbejde med en regionalt forankret uddannelsesinstitution, som nu kan levere endnu bedre kurser inden for kommunikation til regionens arbejdspladser. Metoden, hvorpå midlerne er udmøntet, har dermed muliggjort et styrket samarbejde med og videnbasis hos lokalt forankrede videninstitutioner.

... og omkostningerne har været store

På udbyttesiden er der mange forskellige erfaringer. På omkostningssiden er der til gengæld meget stor enighed.

Tid, bureaukrati og individuel belastning

Alle er enige om, at der er gået meget tid til møder. Det gælder særligt møder i koordinerende fora og beslutningsfora og møder med baglandet. Flere af de interviewede kategoriserer det som et stort bureaukrati i form af planlægning og afholdelse af møder, tilgået tid til møder, fastlæggelse af procedurer, gennemgang af ansøgninger, afklaring af mandater osv. Hertil kommer, at sekretariatene har sat rigtig mange ressourcer ind i udmøntningen. I regionerne angiver de typisk, at de formentlig allerede har anvendt 1-1½ årsværk på administration af udmøntningen alene i *sekretariatet*.

I en region vurderer OAO forummet, at de har holdt 12–14 møder á 2-3 timers varighed samt de 2-dags møder, der har været i forbindelse med ansøgningsrunderne. Derudover kommer fx alle udgifter til transport, som bliver betalt af arbejdsstedet eller af den afdeling i fagforeningen, medlemmerne i beslutningsfora kommer fra.

Deltagelse i de mange møder i de forskellige beslutningsfora, læsning af ansøgninger mm. kommer oveni de daglige opgaver, som ingen andre varetager, mens man forbereder sig og deltager i møderne. Dertil kommer, at der for manges vedkommende er lang transporttid mellem arbejds- og mødested. Selv om det har været spændende og lærerigt også på det individuelle plan, er der flere af de interviewede, der giver udtryk for, at de ikke ville have meldt sig, hvis de havde vidst, hvor meget ekstra arbejde deltagelsen i udmøntningen kræver.

I næsten alle regioner ser ledelsen i de forskellige fora det som en omkostning, at der etableres et system parallelt med ledelsessystemet og MED-systemet. Nogle steder deles denne holdning i nogen grad af medarbejderne. Det gælder i højere grad FTF-K/SHK og AC fora, hvor der tendentielt også har været større enighed om at decentralisere ansvaret.

Dette argument går på selve det parallelle system. Men det går også på, at det er beslutningstagere uden for driftsafdelingerne, som definerer, *hvornår* kompetenceudvikling skal være på dagsordenen. Det kan ske selvom afdelingen måske var mere optaget af andre ting, som fx rekruttering eller afskedigelser.