

# AFTALE OM Kompetence- udvikling 2008



DET KOMMUNALE OMRÅDE



Aftale om  
**Kompetenceudvikling**  
2008

Med Sundhedskartellets kommentarer

## INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>Sundhedskartellets forord til aftalen</b>	<b>5</b>
<b>Aftale om kompetenceudvikling</b>	<b>7</b>
§ 1. Indledning	7
§ 2. Anvendelsesområde	7
§ 3. Formål	8
§ 4. Hovedudvalget	9
§ 5. Udviklingsmål	10
§ 6. SU/MED-udvalgets rolle	12
§ 7. Ikrafttræden og opsigelse	12
Bilag 1: Protokollat vedrørende udmøntning af trepartsmidlerne til kompetenceudvikling på KL's område	13
Bilag 2: Vejledning om udmøntning af trepartsmidlerne til kompetenceudvikling på KL's område	15
Bilag 3: Udviklingsplan	23

## Sundhedskartellets forord til aftalen

Ved OK-08 er den hidtidige aftale om kompetenceudvikling opdelt i to selvstændige aftaler – én med KL og én med det Regionale Lønnings- og Takstnævn (RLTN). Der er tale om enslydende aftaler på de to arbejdsgiverområder.

”Aftale om kompetenceudvikling” er ændret i forbindelse med indgåelse af Sundhedskartellets forlig 2008.

Aftalen gælder for alle ansatte i kommuner.

Ændringerne i aftalen betyder:

- at det øverste udvalg for medindflydelse og medbestemmelse skal evaluere anvendelse af MedarbejderUdviklingsSamtaler (MUS) i kommunen (§ 4, stk. 2), og
- at alle medarbejdere skal have en årlig MUS (§5, stk. 3).

Aftalen erstatter ”Aftale om kompetenceudvikling”, som blev indgået i forbindelse med Sundhedskartelforliget 2005.

Ved Sundhedskartelforliget 2008 blev der desuden mellem KL og Sundhedskartellet aftalt ”Protokollat vedrørende udmøntning af trepartsmidler til kompetenceudvikling” med tilhørende fælles KL/Sundhedskartelvejledning, jf. bilag 2 og 3.

Der er afsat i alt 388 mio. kr. til øget kompetenceudvikling for ansatte i kommuner, fordelt med ca. 23,5 mio. kr. til AC-området, ca. 222,7 mio. kr. til OAO/LO-området og ca. 142,2 mio. kr. til FTF- området. Det fremgår blandt andet af protokollat med tilhørende vejledning, hvordan midlerne skal fordeles mellem hovedorganisationerne, og hvordan midlerne kan anvendes i kommunerne. Med denne aftale er det bestemt:

- at der årligt afholdes en drøftelse i det øverste medindflydelses- og medbestemmelsesudvalg om kommunens politik på kompetenceudviklingsområdet.
- at der opstilles udviklingsmål for den enkelte medarbejder eller for grupper af medarbejdere.

- at der følges op på udviklingsmålene mindst hvert andet år.
- at SU/MED-udvalget skal drøfte arbejdspladsens mål og behov for kompetenceudvikling.

Kompetenceudvikling (begrebet er defineret i note til § 3, stk. 1) er en del af kommunens personalepolitik. I de lokale drøftelser af politikker, mål, behov og aftaler om kompetenceudvikling er det derfor vigtigt at se kompetenceudvikling i sammenhæng med andre elementer af løn- og personalepolitikken, fx trivsel og sundhed, fastholdelse og rekruttering og seniorpolitik.

Desuden spiller kompetenceudvikling og efter- og videreuddannelse i dag en større rolle i forbindelse med løndannelsen. I takt med, at der indføres lokal løndannelse, får jobvurdering og kompetenceudvikling for den enkelte direkte betydning, når der skal aftales løn.

Desuden henledes opmærksomheden på, at der for medarbejdere omfattet af "Aftale om lokal løndannelse" kan aftales tillæg begrundet i arbejds- og ansvarsområdet eller tillæg begrundet i kvalifikationer og kompetencer, der tager udgangspunkt i objektive forhold, som fx uddannelse og erfaring. Sundhedskartellet udgiver en kommenteret udgave af aftalen om lokal løndannelse, hvortil der henvises.

## Aftale om kompetenceudvikling pr. 1. april 2008

### § 1. Indledning

#### Stk. 1

Løbende udvikling af kommunale medarbejders, herunder lederes, kompetencer og kvalifikationer er en forudsætning for en effektiv opgavevaretagelse med høj kvalitet og en fortsat udvikling af arbejdspladsen.

#### Stk. 2

Parterne finder det afgørende, at medarbejderne på den enkelte arbejdsplads får mulighed for kompetenceudvikling både gennem det daglige arbejde og gennem efter- og videreuddannelse. Etablering af fælles læringsmiljøer og veltilrettelagte, dynamiske kompetenceprocesser er midler hertil og er et fælles anliggende for ledelse og medarbejdere.

### § 2. Anvendelsesområde

Aftalen gælder for alle ansatte inden for Sundhedskartellet's forhandlingsområde:

1. KL's forhandlingsområde,
2. selvejende dag- og/eller døgninstitutioner, dog for Københavns Kommunes vedkommende alle selvejende institutioner m.v., som kommunen har indgået driftsoverenskomst med og som er omfattet af kommunale overenskomster og
3. naturgasselskaber og andre fælles kommunale virksomheder.

Opmærksomheden skal henledes på, at aftalens målgruppe både er medarbejdere og ledere. Det gælder også i forhold til aftalens øvrige bestemmelser, selvom lederne ikke nævnes særskilt. Det bemærkes desuden, at lederen spiller en afgørende rolle for vilkårene for kompetenceudvikling på den enkelte arbejdsplads.

### § 3. Formål

Formålet med aftalen er at forpligte ledelse og medarbejdere til at prioritere en øget kompetenceudvikling<sup>1</sup>. Både ledelse og medarbejdere må tage et ansvar for at sikre en styrket kompetenceudvikling, der sikrer såvel arbejdspladsens behov som medarbejderens individuelle og faglige udvikling.

Både ledelsen og medarbejderne har et ansvar for at sikre, at aftalen føres ud i livet, og at de initiativer, der aftales og iværksættes, gennemføres, så de understøtter aftalens formål om at prioritere en øget kompetenceudvikling. Det gælder på kommuneniveau i det øverste udvalg for medindflydelse og medbestemmelse, i arbejdspladsens/institutionens MED/SU-udvalg og i dialogen mellem medarbejder(e) og leder(e). Desuden henledes opmærksomheden på noten vedrørende parternes fælles definition af kompetenceudvikling. Parterne er enige om, at kompetenceudvikling skal forstås bredt. Kompetenceudvikling dækker således over alle former for udvikling af ny viden og færdigheder, fra grunduddannelse og efter- og videreuddannelse til læring på jobbet i form af fx jobbytte og projektarbejde, jf. note til § 3, stk. 1.

<sup>1</sup> Definition af kompetenceudvikling: Kompetenceudvikling er udvikling af ny viden, færdigheder og/eller holdninger hos medarbejderne. Ofte forbindes kompetenceudvikling kun med kurser, faglig opdatering og almen uddannelse. Men kompetenceudvikling foregår også på arbejdspladsen i arbejdssituationen. Mennesker udvikler sig hver gang de prøver noget nyt. Når en medarbejders muligheder for at handle udvides, kan man derfor tale om kompetenceudvikling. Kompetenceudvikling er forøgelse, supplerer eller forankring af medarbejderens eksisterende kompetencer.



## § 4. Hovedudvalget

### Stk. 1

Der afholdes en årlig drøftelse i det øverste medindflydelses- og medbestemmelsesudvalg om kommunens politik på kompetenceudviklingsområdet.

Der skal være en årlig drøftelse i det øverste medindflydelses- og medbestemmelsesudvalg (hovedudvalget). Hvis der ikke er indgået en lokal MED-aftale, skal den årlige drøftelse finde sted i det centrale hovedsamarbejdsudvalg for hele kommunen. Udover, at medarbejderrepræsentanterne indhenter synspunkter og forslag fra medlemmerne, anbefaler Sundhedskartellet desuden, at medarbejderrepræsentanterne taler sammen på tværs af organisationerne forud for mødet i hovedudvalget. Resultatet af drøftelsen afhænger bl.a. af, hvor godt den er forberedt. Sundhedskartellet anbefaler derfor, at der forud for drøftelsen opnås enighed om, hvilke informationer, der er nødvendige for at kvalificere drøftelsen, fx uddannelsesbudgetter, planer for særlige aktiviteter, evaluering af sidste års indsats mv.

Hovedudvalget beslutter selv (jf. dog § 4, stk. 2), hvilke emner der skal indgå i drøftelsen om kommunens politik på kompetenceudviklingsområdet, men det kan fx være: MUS, retningslinjer for opstilling af udviklingsmål for den enkelte medarbejder eller for grupper af medarbejdere, jf. aftalens § 5 og retningslinjer for drøftelsen på arbejdspladsens/institutionens MED/SU-udvalg, jf. § 6.

Derudover anbefaler Sundhedskartellet, at hovedudvalget drøfter kompetenceudviklingsindsatsen i sammenhæng med øvrige personalepolitiske aftaler, fx "Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne", "Protokollat om indsats mod arbejdsbetinget stress" og "Rammeaftale om seniorpolitik", og i forhold til mulighederne for den lokale løndannelse. Sundhedskartellet anbefaler endvidere, at hovedudvalget bør tage stilling til, hvordan der bliver fulgt op og informeret om resultatet af drøftelsen. Såfremt hovedudvalget beslutter ikke at foretage sig yderligere i forhold til aftalen om kompetenceudvikling anbefaler Sundhedskartellet, at medarbejderne informeres om beslutningen.

**Stk. 2**

Det øverste medindflydelses- og medbestemmel- sesudvalg skal regelmæssigt evaluere anvendelsen af medarbejderudviklingssamtaler i kommunen, jf. § 5, stk. 3.

**§ 5. Udviklingsmål****Stk. 1**

På den enkelte arbejdsplads foretages strategisk forankret og systematisk kompetenceudvikling for alle medarbejdere.

Hensigten er at få synliggjort kommunens arbejde med kompetenceudvikling for alle medarbejdere, herunder ledere. I henhold til "Rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse" samt "Aftale om tillidsrepræsentanter, samarbejde og samarbejdsudvalg" skal der – når en af parterne ønsker det – snarest muligt indledes drøftelser med henblik på fastlæggelse af retningslinjer. I de kommuner, hvor der er indgået en lokal aftale om medindflydelse og medbestemmelse, skal der i henhold til denne rammeaftales § 8, stk. 3 aftales retningslinjer for proceduren for drøftelse af bl.a. de overordnede retningslinjer for efter- og videreuddannelse af medarbejdere, herunder generel uddannelsesplanlægning. Sådanne retningslinjer kan fx fastlægge, hvordan, hvornår, og på hvilket grundlag en drøftelse skal finde sted, og hvordan der bliver fulgt op på den.

Udgangspunktet for evalueringen af anvendelsen af MUS i kommunen er at sikre, at alle medarbejdere får en årlig MUS.

Herudover kan evalueringen fx anvendes til

- at måle tilfredsheden med MUS
- at få viden om udviklingsmål og udviklingsplaner, og
- at få viden om opfølgning på MUS.

Afhængig af resultaterne af evalueringen anbefales det, at evalueringen følges op af initiativer, der kan bidrage til at sikre, at alle medarbejdere får en årlig MUS.

Drøftelser om kompetenceudvikling for alle medarbejdere kan finde sted i arbejdspladsens/institutionens SU/MED-udvalg, jf. § 6. Drøftelser kan også sideløbende finde sted på personalemøder eller mellem tillidsrepræsentanten/tillidsrepræsentanterne og lederen/ledelsen.

Både ledelsen og medarbejderne har et ansvar for, at der på den enkelte arbejdsplads bliver skabt de fornødne rammer og betingelser for kompetenceudvikling, og at der bliver udviklet et arbejdsmiljø, som fremmer mulighederne for kompetenceudvikling.

**Stk. 2**

Dette indebærer bl.a., at der på arbejdspladsen – i dialog mellem medarbejder og ledelse – opstilles udviklingsmål for den enkelte medarbejder eller for grupper af medarbejdere.

**Stk. 3**

Alle medarbejdere skal have en årlig medarbejderudviklingssamtale.

**Bemærkning:**

Medarbejderudviklingssamtalerne er som udgangspunkt individuelle, men man kan lokalt aftale samtalerne afholdt som gruppe/teamsamtaler. Samtalerne skal bl.a. bruges til at kortlægge medarbejdernes udviklingsbehov, planlægning af kompetenceudviklingsaktiviteter og opfølgning på gennemført kompetenceudvikling.

Udviklingsaktiviteterne kan fx omfatte efter- og videreuddannelse i form af kurser og kompetencegivende forløb, nye opgaver, deltagelse i interne eller eksterne udviklingsprojekter, selvstændigt projektansvar, jobbytte og jobrotation eller international erfaring.

Der skal opstilles udviklingsmål for den enkelte medarbejder eller for grupper af medarbejdere. Af bemærkningen til § 5, stk. 2 fremgår det, at opstilling af udviklingsmål kan udarbejdes på flere måder. Sundhedskartellet anbefaler, at opstilling af udviklingsmål for den enkelte medarbejder eller for grupper af medarbejdere sker i forbindelse med MUS eller i forbindelse med gruppeudviklingssamtaler. Sundhedskartellet anbefaler desuden, at udviklingsmålene, samt de aktiviteter, der skal til for, at målene nås, formuleres skriftligt i en udviklingsplan for den enkelte medarbejder. Det anbefales, at der følges op på udviklingsplanen i forbindelse med den årlige MUS. I bilag 3 er udarbejdet et eksempel på en udviklingsplan for den enkelte medarbejder. Eksemplet kan kopieres og anvendes direkte i forbindelse med opstilling af udviklingsmål for den enkelte medarbejder, men eksemplet kan også fungere som inspiration og tilrettes i forhold til den enkelte kommune og/eller arbejdsplads/institution.

Der henvises i øvrigt til nedenstående hjemmesider:

[www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk)

[www.kompetenceweb.dk](http://www.kompetenceweb.dk) og

[www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)

Alle medarbejdere har ret til en årlig medarbejderudviklingssamtale.

MUS er en årlig samtale mellem leder og medarbejder.

Det er lederen, der har ansvaret for at indkalde til MUS.

Dog anbefales det, at TR er opmærksom på, om der indkaldes til MUS, herunder at TR opfordrer lederen til at indkalde til MUS.

Det anbefales desuden, at der på baggrund af MUS udarbejdes en udviklingsplan/et referat, som både medarbejderen og lederen godkender.

**Stk. 4**

Det er en gensidig forpligtelse, at medarbejderudviklingssamtalerne og planlagte kompetenceudviklingsaktiviteter gennemføres. I den forbindelse skal ledelsen sikre rammer og betingelser for kompetenceudviklingen, og medarbejderen skal arbejde på at nå de beskrevne udviklingsmål og gennemføre planlagte udviklingsaktiviteter.

**§ 6. SU/MED-udvalgets rolle**

SU/MED-udvalget skal med afsæt i arbejdspladssens mål og behov for kompetenceudvikling

- drøfte de overordnede mål for kompetenceudviklingsindsatsen på arbejdspladsen,
- drøfte sammenhængen mellem arbejdspladssens mål/strategier og kompetenceudvikling,
- drøfte hvordan arbejdet med kompetenceudvikling evalueres.

**§7. Ikrafttræden og opsigelse**

Denne aftale træder i kraft den 1. april 2008. Aftalen kan opsiges med 3 måneders varsel til en 31. marts, dog tidligst den 31. marts 2011.

København, den 3. oktober 2008

**For KL:**

Mads Lebech / Johnny Kristensen

**For Sundhedskartellet:**

Connie Kruckow / Helle Varming

Hvis der ikke er et SU/MED-udvalg på arbejdspladsen/institutionen, kan drøftelsen vedrørende mål og behov for kompetenceudvikling finde sted på personalemøder eller mellem tillidsrepræsentanten/tillidsrepræsentanterne og lederen/ledelsen.

Sundhedskartellet anbefaler, at drøftelsen finder sted mindst en gang årligt.

Sundhedskartellet anbefaler desuden, at alle medarbejdere informeres skriftligt om resultatet af drøftelsen.

## Bilag 1: Protokollat vedrørende udmøntning af trepartsmidlerne til kompetenceudvikling på KL's område

KL

SUNDHEDSKARTELLET

Parterne er enige om, at med protokollatet styrkes de kommunale arbejdspladser mulighed for kompetenceudvikling.

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

### 1.

Dette protokollat omfatter alle ansatte indenfor KL's forhandlingsområde. Selvejende dag- og/eller døgninstitutioner er også omfattet. For Københavns kommune er alle selvejende institutioner, som kommunen har indgået driftsoverenskomst med omfattet.

Protokollatet omfatter *ikke*:

- ansatte i § 60-fællesskaber
- ansatte, der falder udenfor overenskomster og aftaler indgået af en organisation, der har tilsluttet sig FTF.
- ansatte ved serviceaftalevirksomheder.

### 2.

Der er ved trepartsaftalen med FTF (pkt. 1) afsat midler til øget kompetenceudvikling af de ansatte. De afsatte midler er et engangsbeløb fordelt over årene 2008-2011, som skal finansiere et supplement til den kompetenceudvikling, som i øvrigt finder sted i kommunerne.

De jf. pkt. 5 nedsatte beslutningsfora orienteres regelmæssigt om anvendelsen af trepartsmidlerne, herunder hvilke typer af aktiviteter midlerne er anvendt til, med det formål, at de lokale parter i fællesskab kan konstatere, at de afsatte midler anvendes til formålet.

### 3.

Der afsættes i alt 142,2 mio. kr. til formålet på FTF-området<sup>2</sup>. Midlerne fordeles efter lønsum i hver kommune. Kommunerne har pligt til at afsætte midlerne til formålet. De afsatte midler kan ikke anvendes til andre formål, og uforbrugte midler overføres til næste budgetår.

### 4.

Udmøntningen af trepartsmidlerne til kompetenceudvikling sker i den enkelte kommune gennem tre lokale puljer delt op på hovedorganisationer, henholdsvis:

- Offentligt Ansattes Organisationer (LO)
- FTF-K og Sundhedskartellet
- AC

### 5.

I hver kommune etableres for hvert hovedorganisationsområde, jf. pkt. 4, et lokalt beslutningsforum/bestyrelse/udvalg. Dette består af ledelsesrepræsentanter og medarbejderrepræsentanter. Medarbejderrepræsentanterne udpeges blandt de ansatte (herunder ansatte på orlov) på de enkelte hovedorganisationsområder og/eller andre lokale repræsentanter for de forhandlingsberettigede organisationer med tilknytning til kommunen. Ansøgninger vedrørende midlerne forelægges de lokale beslutningsfora. Beslutninger træffes i enighed således, at medarbejderrepræsentanterne under et optræder som én part og tilsvarende for ledelsesrepræsentanterne.

<sup>2</sup> I tallet for FTF-området indgår FTF-K's forholdsmæssige andel af trepartsmidlerne.

### 6.

Der skal desuden i hver kommune etableres et forum, som består af medlemmer fra de tre fora, jf. pkt. 5. Det koordinerende forum fastlægger, hvordan den lokale styringsstruktur vedr. beslutningsprocesser skal være. Spørgsmål, som det i den forbindelse kunne være relevant at afklare lokalt, kunne f.eks. være:

- Procedurer for ansøgning, sagsbehandling og indstilling.
- Procedurer for opfølgning og evaluering.

Det koordinerende forum kan endvidere koordinere mellem de tre beslutningsfora på de tre hovedorganisationsområder. Beslutninger i det koordinerende forum træffes ligeledes paritetisk, som beskrevet under pkt. 5.

### 7.

Midlerne skal fortrinsvis anvendes til kompetencegivende kurser/efter- og videreuddannelser hos anerkendte udbydere.

#### BEMÆRKNING:

Ved kompetencegivende kurser / efter- og videreuddannelse hos anerkendte udbydere forstås i denne sammenhæng:

- Tilbud efter lov om arbejdsmarkedsuddannelser.
- Tilbud i henhold til love der regulerer almene og studieforberevende voksenuddannelser.
- Tilbud omfattet af lov om erhvervsrettet grunddannelse og videregående uddannelser (videreuddannelsessystemet for voksne).
- Tilbud efter lov om åben uddannelse.
- Videregående deltidsuddannelser udbudt efter universitetsloven, lov om indtægtsdækket virksomhed eller lovgivning om videregående uddannelser på Kulturministeriets område.
- Andre relevante kurser og uddannelser hos anerkendte udbydere, som kommunen og en (lokal) repræsentant fra den forhandlingsberettigede organisation kan blive enige om.

### 8.

Midlerne kan anvendes til betaling af kursusafgifter, materialer, transport- og opholdsudgifter m.v. specificeret på ansøgningen.

Midlerne kan i konkrete tilfælde endvidere anvendes til hel eller delvis finansiering af ansættelsesstedets eventuelle vikarudgifter i forbindelse med kurset, modregnet eventuel lønrefusion for den medarbejder, der er på kursus. Disse udgifter skal specificeres på ansøgningen og efterfølgende dokumenteres.

### 9.

Medarbejderudviklingssamtaler/udviklingsplaner er det naturlige udgangspunkt for ansøgninger om midler. Der forudsættes individuelle udviklingsplaner på de overenskomstområder, hvor det er aftalt.

### 10.

Aftalen træder i kraft den 1. april 2008. Aftalen ophører den 30. juni 2011, hvor alle midler skal være aftalt anvendt.

Underskrevet i København den 3. oktober 2008

**For KL:**

Mads Lebech / Johnny Kristensen

**For Sundhedskartellet:**

Connie Kruckow / Helle Varming

## Bilag 2 : Vejledning om udmøntning af trepartsmidlerne til kompetenceudvikling på KL's område

SUNDHEDSKARTELLET

KL

September 2008

I forbindelse med trepartsaftalerne i 2007 blev der afsat et engangsbeløb på 388 mio. kr. til øget kompetenceudvikling for ansatte i kommunerne.

KL og Sundhedskartellet har ved overenskomstforhandlingerne i 2008 aftalt, hvordan midlerne skal udmøntes i kommunerne, jf bilag 1 "Protokollat vedrørende udmøntning af trepartsmidlerne til kompetenceudvikling".

Parterne har desuden aftalt at udarbejde denne vejledning om ovennævnte protokollat. Vejledningen indeholder blandt andet en beskrivelse af:

- Hvem aftalen gælder for
- Hvordan de lokale beslutningsfora og det koordinerende forum i kommunen sammensættes,
- Hvilke opgaver de lokale beslutningsfora og det koordinerende forum kan/skal varetage, herunder hvordan midlerne til kompetenceudvikling udmøntes i den enkelte kommune.

Derudover indeholder vejledningen en økonomioversigt over fordelingen af midler i den enkelte kommune for hvert år pr. hovedorganisationsområde, jf. bilag 2.

I vejledningen angives Offentlig Ansattes Organisationer som OAO og Sundhedskartellet som SHK.

### Hvem er omfattet af protokollatet?

Protokollatet omfatter ansatte inden for KL's forhandlingsområde. Selvejende dag- og/eller døgninstitutioner er også omfattet.

Protokollatet omfatter dog *ikke*

- Ansatte i § 60-selskaber. Dvs. typisk affaldsselskaber, forbrændingsselskaber og trafikkselskaber.
- Ansatte, der falder udenfor overenskomster og aftaler indgået af en organisation, der har tilsluttet sig enten LO/AC eller FTF. Dvs. journalister og medarbejdere på individuel kontrakt, der ikke er ansat på overenskomst.
- Ansatte ved serviceaftalevirksomheder. Dvs. virksomheder, der har overgivet bemyndigelse til KL til at indgå overenskomst og andre aftaler eller fastsætte generelle bestemmelser om løn- og øvrige ansættelsesvilkår. Nogle lokalbaner er servicevirksomheder.

### Midlerne skal sikre en øget kompetenceudvikling i perioden 2008-2011

Formålet med trepartsmidlerne til kompetenceudvikling på de kommunale arbejdspladser er at øge kompetenceudviklingen for de ansatte. KL og Sundhedskartellet er enige om, at trepartsmidlerne er et supplement til de kompetenceudviklingsaktiviteter, der allerede finder sted i kommunerne.

Midlerne kan anvendes fra den 1. april 2008. Den 30. juni 2011 ophører aftalen. Alle midler skal senest være aftalt anvendt inden den 30. juni 2011. Det betyder, at konkrete aktiviteter ikke nødvendigvis skal være gennemført på dette tidspunkt, men at det senest den 30. juni 2011 lokalt skal være aftalt, hvordan midlerne anvendes.

Parterne anbefaler dog, at midlerne er brugt, når aftalen ophører den 30. juni 2011. Derfor anbefaler KL og Sundhedskartellet, at de lokale beslutningsfora agerer fremadrettet i forbindelse med disponeringen af midler.

### Midler til kompetenceudvikling i kommunen er fordelt på hovedorganisationsområderne

Som nævnt er der i alt 388 mio. kr. til øget kompetenceudvikling i samtlige landets kommuner i perioden 2008-2011. Det er aftalt, at midlerne deles op i tre hovedorganisationspuljer. Ca. 23,5 mio. kr. til AC-området, ca. 222,7 mio. kr. til OAO/LO-området og ca. 142,2 mio. kr. til FTF-området.

I bilag 2.1 "Lønsumsfordeling af trepartsmidlerne til kompetenceudvikling i kommunerne" fremgår det, hvor mange midler der er til rådighed pr. år i hver kommune på hvert af de tre hovedorganisationsområder i perioden 2008-2011.

I den forbindelse skal opmærksomheden henledes på, at midlerne kan disponeres fremadrettet (men ikke anvendes forlods med mindre andet aftales) i overensstemmelse med, hvor mange midler, der er til rådighed pr. år på det enkelte hovedorganisationsområde i den enkelte kommune.

Midler der ikke anvendes i det første år overføres til andet år og midler, der ikke anvendes andet år overføres til tredje år.

### Organisationsmodel for udmøntning af trepartsmidler til kompetenceudvikling i den enkelte kommune

I hver kommune etableres tre beslutningsfora samt et koordinerende forum, der varetager beslutninger om udmøntning af trepartsmidler til kompetenceudvikling.

Ved overenskomstforhandlinger i 2008 aftalte KL og Sundhedskartellet tillige "Protokollat om udmøntning af trepartsmidlerne til seniorpolitiske initiativer". Af dette protokollats punkt 4b., fremgår det følgende: "I hver kommune etableres for hvert hovedorganisationsområde, jf. 4a, et lokalt beslutningsforum/bestyrelse/udvalg uden for samarbejdsstrukturen."

KL og Sundhedskartellet anbefaler, at sammensætningen og bemanningen af de lokale beslutningsfora vedr. kompetenceudvikling er den samme som de lokale beslutningsfora om seniorordninger. Det vil sige, at der alene udpeges personer til ét fælles lokalt beslutningsfora (jf. nedenstående) og at de personer varetager begge opgaver. Der er ikke aftalt et koordinerende forum vedr. trepartsmidler til seniorpolitiske initiativer, men det kan overvejes at inkludere det seniorpolitiske arbejde i det koordinerende forum.

Kommunen tager initiativ til etableringen af det koordinerende forum og de tre lokale beslutningsfora. Kommunen yder derudover sekretariatsbistand i form af fx mødelokaler, mødeindkaldelser, modtagelse af ansøgninger, administration af godkendte ansøgninger herunder udbetaling af bevilgede beløb samt økonomistyring af forbruget.

Koordinerende forum		
Lokalt beslutningsforum Kompetenceudvikling (AC)	Lokalt beslutningsforum Kompetenceudvikling (FTF-K og SHK)	Lokalt beslutningsforum Kompetenceudvikling (OAO/LO)

### Etablering af 3 lokale beslutningsfora

De lokale beslutningsfora har til hovedopgave at træffe beslutninger vedr. de midler, som er afsat i forbindelse med trepartsaftalerne indgået mellem regeringen, KL, Danske Regioner og hovedorganisationerne.

Der etableres tre beslutningsfora i alle kommuner; et for AC-området, et for OAO/LO-området og et for FTF-K/SHK-området.



Der gøres opmærksom på, at Dansk Socialrådgiverforening i denne sammenhæng har valgt at være en del af OAO/LO-området. Der gøres desuden opmærksom på, at det lokale FTF beslutningsfora omfatter både FTF-K-organisationer og SHK-organisationer.

Et beslutningsforum består af ledelsesrepræsentanter og medarbejderrepræsentanter. Det enkelte beslutningsforum har kompetencen til at træffe beslutning om, hvordan midlerne anvendes. Alle beslutninger træffes i enighed. Medarbejderrepræsentanterne optræder samlet som én part og ledelsesrepræsentanterne optræder som én samlet part.

Medarbejderrepræsentanterne i de tre beslutningsfora udpeges blandt de ansatte (herunder ansatte på orlov) og/eller andre lokale repræsentanter for de forhandlingsberettigede organisationer.

Fordelingen og antallet af medarbejderrepræsentanter er aftalt centralt og er som følger:

- På AC-området vælges 1-2 medarbejderrepræsentanter af og blandt de lokalt ansatte ACere.
- På OAO/LO-området er det de lokale organisationer, der afgør antallet af deltagere i det lokale beslutningsforum samt hvilke organisationer, der skal sidde på pladserne. Udpegningen sker efter gældende praksis i OAO.
- På FTF's område er det besluttet, at LC (Lærernes Centralorganisation), BUPL, FK (Forhandlingskartellet)<sup>1</sup> og Sundhedskartellet hver udpeger én repræsentant.

Det skal understreges, at medarbejderrepræsentanterne i de tre beslutningsfora repræsenterer alle medarbejdere inden for det pågældende hovedorganisationsområde.

Ledelsens repræsentation i de lokale beslutningsfora beslutes i den enkelte kommune.

### Opgaver for de lokale beslutningsfora

Beslutning om fordelingen af midler samt den konkrete anvendelse af midler til kompetenceudviklingsaktiviteter træffes i enighed i hvert af de tre beslutningsfora.

De lokale beslutningsfora har endvidere til opgave at sikre, at de midler, der er til rådighed anvendes på en "fair" måde, således at alle personalegrupper tilgodeses.

Det kan være relevant at drøfte sammenhængen mellem en ansøgning om midler, medarbejderudviklingssamtaler, udviklingsplaner samt evt. realkompetencevurdering. Således anser KL og Sundhedskartellet medarbejderudviklingssamtaler og individuelle udviklingsplaner for de overenskomstgrupper, hvor det er aftalt, som et naturligt udgangspunkt for en ansøgning om midler til kompetenceudviklingsaktiviteter.

Midlerne kan også anvendes til tværgående kompetenceudviklingsaktiviteter på tværs af hovedorganisationsområderne, hvis der lokalt opnås enighed om det. Det kan fx være kompetencegivende aktiviteter, som omfatter alle på én bestemt arbejdsplads/institution. Da beslutning om en sådan aktivitet vil ske på tværs af de lokale beslutningsfora anbefales det, at sådanne aktiviteter drøftes i det koordinerende forum, jf. nedenfor.

### Det koordinerende forum

I hver kommune skal der etableres ét fælles koordinerende forum. Dette forum består af medlemmer fra de lokale beslutningsfora for henholdsvis OAO-området, FTF-K/SHK-området og AC-området.

<sup>1</sup> Forhandlingskartellet består af følgende organisationer: Dansk Musiker Forbund, Danske Skov- og Landskabsingeniører, Det Kommunale Beredskabspersonales Landsforbund, Foreningen af Havnefogder i Danmark, Frederiksberg Kommunalforening, Gentofte Kommunalforening, Halinspektørforeningen, Konstruktørforeningen, Kort- og Landmålingsteknikernes Forening, LederForum, Maskinmesterforeningen, Søfartens Ledere

Beslutninger i det koordinerende forum skal træffes i enighed. Medarbejderrepræsentanterne optræder samlet som én part og ledelsesrepræsentanterne optræder samlet som én part.

Det koordinerende forum skal træffe beslutning om styringen af midlerne til kompetenceudvikling i den enkelte kommune. I den sammenhæng kan det være relevant at overveje nedenstående:

- Hvordan formidles information om, at der er midler til kompetenceudvikling
- Procedure for ansøgning
  - Ansøgere (den enkelte medarbejder, grupper, arbejdspladser mv.)
  - Tidsfrister, modtagelse og godkendelse af ansøgning, indholdskrav (fx protokollatets punkt 7 vedr. konkret uddannelsesaktivitet og 8 vedr. specifikation af udgifter på ansøgningen), TR's rolle, leders rolle mv.
- Procedure for sagsbehandling og indstilling
  - Særlige prioriteringer både indenfor og på tværs af hovedorganisationsudvalgene.
  - Hvordan medarbejderudviklingssamtaler og individuelle udviklingsplaner kan munde ud i en ansøgning.
- Administration
  - Økonomistyring af puljerne, oversigt til de lokale beslutningsfora om forbrug, udbetaling (før/efter), vikarudgifter og dokumentation af denne.
- Procedure for opfølgning og evaluering.

Derudover er det koordinerende forum et godt forum for strategisk tænkning og erfaringsudveksling mellem de tre beslutningsfora. Den strategiske tænkning kan bl.a. være aktiviteter, der sker på tværs af hovedorganisationerne. Aktiviteten kunne fx tage udgangspunkt i arbejdspladsen, hvor der ofte er medarbejdere fra forskellige hovedorganisationer.

Endvidere anbefaler KL og Sundhedskartellet, at det koordinerende forum holder sig orienteret om beslutninger og drøftelser vedrørende kompetenceudvikling i øvrigt i kommunen, fx drøftelser i MED-udvalgene.

### **Hvilke kompetenceudviklingsaktiviteter kan midlerne anvendes til?**

I protokollatets punkt 7 er det bestemt, at midlernes fortrinsvis skal anvendes til kompetencegivende kurser/efter- og videreuddannelser hos anerkendte udbydere.

Det er desuden præciseret, hvad der forstås ved anerkendte udbydere i denne sammenhæng, nemlig at det omhandler tilbud om uddannelser, der er omfattet af lovgivning. Midlerne kan dog også anvendes til andre relevante kurser og uddannelser hos anerkendte udbydere, som kommunen og en (lokal) repræsentant fra den forhandlingsberettigede organisation kan blive enige om.

### **Hvilke udgifter kan dækkes af midlerne?**

Midlerne kan anvendes til betaling af kursusafgifter, materialer, transport- og opholdsudgifter m.v.

I konkrete tilfælde kan midlerne anvendes til hel eller delvis finansiering af vikarudgifter. I så fald skal udgifterne specificeres på ansøgningen og efterfølgende dokumenteres, jf. punkt 8 i protokollatet.

Det specificeres på ansøgningen, hvilke af ovenstående udgifter, der ansøges om midler til, herunder beløbets størrelse.

### **Evaluering**

Medio 2010 evaluerer KL og Sundhedskartellet erfaringerne med den i protokollatet beskrevne model for udmøntningen af trepartsmidlerne til kompetenceudvikling.

**Bilag 2.1: Lønsumsfordeling af trepartsmidlerne til kompetenceudvikling i kommunerne (i 1.000 kr.)**

Kommune	Hovedborg for hele perioden				Hovedborg 2008				Hovedborg 2009				Hovedborg 2010				Hovedborg 2011									
	AC	OA0	FTF	I alt	AC	OA0	FTF	I alt	AC	OA0	FTF	I alt	AC	OA0	FTF	I alt	AC	OA0	FTF	I alt						
Albertslund	219	1.074	1.102	2.396	22%	49	239	265	552	73	358	353	33%	73	358	353	33%	73	358	353	32%	784	24	119	132	276
Allerød	126	664	915	1.705	28	148	220	395	395	42	221	293	42	221	293	556	42	221	293	556	14	74	110	198	198	
Assens	130	1.649	975	2.754	29	367	234	629	629	43	550	312	43	550	312	905	43	550	312	905	14	183	117	315	315	
Ballerup	260	1.992	1.895	4.147	58	443	455	955	955	87	664	606	87	664	606	1.357	87	664	606	1.357	29	221	227	478	478	
Billund	96	987	657	1.741	21	219	158	399	399	32	329	210	32	329	210	572	32	329	210	572	11	110	79	199	199	
Bogense	89	1.088	666	1.843	20	242	160	421	421	30	363	213	30	363	213	606	30	363	213	606	10	121	80	211	211	
Bornholm	195	2.179	1.027	3.402	43	484	247	774	774	65	726	329	65	726	329	1.120	65	726	329	1.120	22	242	123	387	387	
Brøndby	173	1.402	1.082	2.657	38	312	260	610	610	58	467	346	58	467	346	871	58	467	346	871	19	156	130	305	305	
Brønderslev-Dronninglund	88	1.467	826	2.382	20	326	198	544	544	29	489	264	29	489	264	783	29	489	264	783	10	163	99	272	272	
Dragør	45	459	354	857	10	102	85	197	197	15	153	113	15	153	113	281	15	153	113	281	5	51	42	98	98	
Egedal	174	1.321	1.206	2.702	39	294	290	622	622	58	440	386	58	440	386	885	58	440	386	885	19	147	145	311	311	
Esbjerg	400	5.136	3.074	8.610	89	1.141	738	1.968	1.968	133	1.712	984	133	1.712	984	2.829	133	1.712	984	2.829	44	571	369	984	984	
Fanø	5	105	79	189	1	23	19	43	43	2	35	25	2	35	25	62	2	35	25	62	1	12	10	22	22	
Favrskov	142	1.586	1.201	2.928	31	352	288	672	672	47	529	384	47	529	384	960	47	529	384	960	16	176	144	336	336	
Faxe	114	1.344	911	2.368	25	299	219	542	542	38	448	291	38	448	291	777	38	448	291	777	13	149	109	271	271	
Fredensborg	198	1.408	1.126	2.731	44	313	270	627	627	66	469	360	66	469	360	895	66	469	360	895	22	156	135	313	313	
Fredericia	166	2.129	1.375	3.670	37	473	330	840	840	55	710	440	55	710	440	1.205	55	710	440	1.205	18	237	165	420	420	
Frederiksberg	300	2.634	2.254	5.188	67	585	541	1.193	1.193	100	878	721	100	878	721	1.699	100	878	721	1.699	33	293	270	596	596	
Frederikshavn	238	2.811	1.536	4.585	53	625	369	1.046	1.046	79	937	491	79	937	491	1.508	79	937	491	1.508	26	312	184	523	523	
Frederikssund	176	1.553	1.392	3.122	39	345	334	718	718	59	518	446	59	518	446	1.022	59	518	446	1.022	20	173	167	359	359	
Furesø	221	1.120	1.214	2.555	49	249	291	589	589	74	373	389	74	373	389	835	74	373	389	835	25	124	146	295	295	
Faaborg-Midtfyn	162	2.058	1.066	3.286	36	457	256	749	749	54	686	341	54	686	341	1.081	54	686	341	1.081	18	229	128	375	375	
Gentofte	404	2.743	2.306	5.453	90	610	553	1.253	1.253	135	914	738	135	914	738	1.787	135	914	738	1.787	45	305	277	626	626	

## Bilag 2.1: fortsat

### Lønsumsfordeling af trepartsmidlerne til kompetenceudvikling i kommunerne (i 1.000 kr.)

Kommune	Hovedborg for hele perioden										Hovedborg 2009					Hovedborg 2010					Hovedborg 2011				
	348	2.883	2.090	5.321	77	641	502	1.220	116	961	669	1.746	116	961	669	1.746	116	961	669	1.746	39	320	251	610	
Gladsaxe	146	1.119	665	1.930	33	249	160	441	49	373	213	634	49	373	213	634	49	373	213	634	16	124	80	220	
Glostrup	209	1.491	1.278	2.977	46	331	307	684	70	497	409	975	70	497	409	975	70	497	409	975	23	166	153	342	
Greve	210	1.402	912	2.524	47	311	219	577	70	467	292	829	70	467	292	829	70	467	292	829	23	156	109	289	
Guldborgsund	192	2.797	1.469	4.458	43	621	353	1.017	64	932	470	1.466	64	932	470	1.466	64	932	470	1.466	21	311	176	508	
Haderslev	268	2.401	1.417	4.086	60	534	340	933	89	800	453	1.343	89	800	453	1.343	89	800	453	1.343	30	267	170	467	
Halsnæs	172	1.376	840	2.389	38	306	202	546	57	459	269	785	57	459	269	785	57	459	269	785	19	153	101	273	
Hedensted	128	1.505	1.148	2.781	28	334	275	638	43	502	367	912	43	502	367	912	43	502	367	912	14	167	138	319	
Helsingør	327	2.588	1.745	4.661	73	575	419	1.067	109	863	558	1.530	109	863	558	1.530	109	863	558	1.530	36	288	209	533	
Herlev	154	1.001	801	1.956	34	222	192	449	51	334	256	641	51	334	256	641	51	334	256	641	17	111	96	225	
Herring	322	3.112	2.302	5.736	71	692	553	1.316	107	1.037	737	1.881	107	1.037	737	1.881	107	1.037	737	1.881	36	346	276	658	
Hillerød	287	2.041	1.735	4.063	64	454	416	934	96	680	555	1.331	96	680	555	1.331	96	680	555	1.331	32	227	208	467	
Hjørring	239	2.562	1.780	4.582	53	569	427	1.050	80	854	570	1.504	80	854	570	1.504	80	854	570	1.504	27	285	214	525	
Holbæk	220	2.553	1.814	4.587	49	567	435	1.052	73	851	581	1.505	73	851	581	1.505	73	851	581	1.505	24	284	218	526	
Holstebro	194	1.868	1.433	3.495	43	415	344	802	65	623	458	1.146	65	623	458	1.146	65	623	458	1.146	22	208	172	401	
Horsens	318	2.964	1.981	5.263	71	659	475	1.205	106	988	634	1.728	106	988	634	1.728	106	988	634	1.728	35	329	238	602	
Hvidovre	256	1.710	1.274	3.241	57	380	306	743	85	570	408	1.063	85	570	408	1.063	85	570	408	1.063	28	190	153	371	
Høje-Taastrup	233	1.891	1.485	3.610	52	420	356	829	78	630	475	1.184	78	630	475	1.184	78	630	475	1.184	26	210	178	414	
Hørsholm	132	763	600	1.495	29	170	144	343	44	254	192	490	44	254	192	490	44	254	192	490	15	85	72	171	
Ikast-Brande	145	1.461	943	2.548	32	325	226	583	48	487	302	837	48	487	302	837	48	487	302	837	16	162	113	292	
Ishøj	96	1.002	754	1.852	21	223	181	425	32	334	241	607	32	334	241	607	32	334	241	607	11	111	90	212	
Jammerbugt	142	1.456	912	2.511	32	324	219	574	47	485	292	825	47	485	292	825	47	485	292	825	16	162	109	287	
Kalundborg	156	2.253	1.214	3.622	35	501	291	827	52	751	389	1.191	52	751	389	1.191	52	751	389	1.191	17	250	146	413	
Kerteminde	65	872	603	1.540	14	194	145	353	22	291	193	505	22	291	193	505	22	291	193	505	7	97	72	176	
Kolding	369	3.336	2.313	6.019	82	741	555	1.379	123	1.112	740	1.975	123	1.112	740	1.975	123	1.112	740	1.975	41	371	278	689	
København		3.384	24.178	35.595	752	5.373	1.928	8.053	1.128	8.059	2.571	11.758	1.128	8.059	2.571	11.758	1.128	8.059	2.571	11.758	376	2.686	964	4.026	

## Bilag 2.1: fortsat

### Lønsumsfordeling af trepartsmidlerne til kompetenceudvikling i kommunerne (i 1.000 kr.)

Kommune	Hovedborg for hele perioden				Hovedborg 2008				Hovedborg 2009				Hovedborg 2010				Hovedborg 2011			
	301	2.179	1.682	4.162	67	484	404	955	100	726	538	1.365	100	726	538	1.365	33	242	202	477
Køge	41	614	324	980	9	136	78	223	14	205	104	322	14	205	104	322	5	68	39	112
Langeland	91	948	638	1.677	20	211	153	384	30	316	204	550	30	316	204	550	10	105	77	192
Lemvig	63	924	600	1.587	14	205	144	363	21	308	192	521	21	308	192	521	7	103	72	182
Lolland	181	2.480	1.140	3.802	40	551	274	865	60	827	365	1.252	60	827	365	1.252	20	276	137	433
Lyngby-Taarbæk	248	1.928	1.527	3.703	55	429	366	850	83	643	489	1.214	83	643	489	1.214	28	214	183	425
Læsø	7	132	57	196	2	29	14	45	2	44	18	65	2	44	18	65	1	15	7	22
Mariagerfjord	126	1.661	1.066	2.853	28	369	256	653	42	554	341	937	42	554	341	937	14	185	128	326
Middelfart	153	1.523	926	2.603	34	338	222	595	51	508	296	855	51	508	296	855	17	169	111	297
Morsø	56	865	406	1.326	12	192	97	302	19	288	130	437	19	288	130	437	6	96	49	151
Norddjurs	133	1.775	1.074	2.982	30	394	258	682	44	592	344	980	44	592	344	980	15	197	129	341
Nyborg	95	1.320	759	2.174	21	293	182	497	32	440	243	714	32	440	243	714	11	147	91	248
Næstved	337	3.544	2.094	5.975	75	788	503	1.365	112	1.181	670	1.964	112	1.181	670	1.964	37	394	251	683
Odder	77	724	530	1.331	17	161	127	305	26	241	170	437	26	241	170	437	9	80	64	153
Odense	866	7.476	5.017	13.359	192	1.661	1.204	3.058	289	2.492	1.606	4.386	289	2.492	1.606	4.386	96	831	602	1.529
Odsherred	102	1.452	771	2.325	23	323	185	530	34	484	247	765	34	484	247	765	11	161	93	265
Randers	349	3.924	2.398	6.672	78	872	576	1.525	116	1.308	768	2.192	116	1.308	768	2.192	39	436	288	763
Rebild	115	1.089	743	1.946	26	242	178	446	38	363	238	639	38	363	238	639	13	121	89	223
Ringkøbing-Skjern	186	2.110	1.351	3.648	41	469	324	835	62	703	432	1.198	62	703	432	1.198	21	234	162	417
Ringsted	131	1.299	943	2.373	29	289	226	544	44	433	302	778	44	433	302	778	15	144	113	272
Roskilde	374	2.888	2.509	5.771	83	642	602	1.327	125	963	803	1.890	125	963	803	1.890	42	321	301	664
Rudersdal	290	2.306	1.675	4.270	64	512	402	979	97	769	536	1.401	97	769	536	1.401	32	256	201	489
Rødovre	148	1.632	1.150	2.930	33	363	276	672	49	544	368	961	49	544	368	961	16	181	138	336
Samsø	12	181	102	296	3	40	25	68	4	60	33	97	4	60	33	97	1	20	12	34
Silkeborg	279	3.237	2.338	5.855	62	719	561	1.343	93	1.079	748	1.920	93	1.079	748	1.920	31	360	281	671

## Bilag 2.1: fortsat

### Lønsumsfordeling af trepartsmidlerne til kompetenceudvikling i kommunerne (i 1.000 kr.)

Kommune	Hovedborg for hele perioden			Hovedborg 2008			Hovedborg 2009			Hovedborg 2010			Hovedborg 2011							
Skanderborg	157	2.067	1.587	3.811	35	459	381	875	52	689	508	1.249	52	689	508	1.249	17	230	190	438
Skive	178	1.931	1.264	3.373	40	429	303	772	59	644	404	1.107	59	644	404	1.107	20	215	152	386
Slagelse	230	3.283	1.871	5.384	51	729	449	1.230	77	1.094	599	1.770	77	1.094	599	1.770	26	365	225	615
Solrød	69	521	554	1.144	15	116	133	264	23	174	177	374	23	174	177	374	8	58	67	132
Sorø	107	1.106	715	1.928	24	246	172	441	36	369	229	633	36	369	229	633	12	123	86	221
Stevns	64	796	548	1.408	14	177	132	323	21	265	175	462	21	265	175	462	7	88	66	161
Struer	79	984	566	1.629	18	219	136	372	26	328	181	535	26	328	181	535	9	109	68	186
Svendborg	215	2.527	1.572	4.314	48	562	377	987	72	842	503	1.417	72	842	503	1.417	24	281	189	493
Syddjurs	138	1.538	1.041	2.717	31	342	250	622	46	513	333	892	46	513	333	892	15	171	125	311
Sønderborg	247	3.094	1.865	5.206	55	688	448	1.190	82	1.031	597	1.710	82	1.031	597	1.710	27	344	224	595
Thisted	133	2.067	1.161	3.361	29	459	279	767	44	689	372	1.105	44	689	372	1.105	15	230	139	384
Tønder	152	1.953	986	3.091	34	434	237	704	51	651	315	1.017	51	651	315	1.017	17	217	118	352
Tårnby	145	1.365	1.001	2.511	32	303	240	576	48	455	320	824	48	455	320	824	16	152	120	288
Vallensbæk	56	430	325	811	13	95	78	186	19	143	104	266	19	143	104	266	6	48	39	93
Varde	163	1.889	1.296	3.348	36	420	311	767	54	630	415	1.099	54	630	415	1.099	18	210	156	384
Vejen	116	1.469	1.003	2.589	26	326	241	593	39	490	321	850	39	490	321	850	13	163	120	297
Vejle	497	4.037	2.979	7.512	110	897	715	1.722	166	1.346	953	2.464	166	1.346	953	2.464	55	449	357	861
Vesthimmerland	125	1.627	1.020	2.772	28	361	245	634	42	542	326	910	42	542	326	910	14	181	122	317
Viborg	312	3.661	2.444	6.416	69	813	587	1.469	104	1.220	782	2.106	104	1.220	782	2.106	35	407	293	735
Vordingborg	151	2.043	1.111	3.306	34	454	267	754	50	681	356	1.087	50	681	356	1.087	17	227	133	377
Ærø	8	339	159	506	2	75	38	115	3	113	51	166	3	113	51	166	1	38	19	58
Aabenraa	190	2.538	1.638	4.366	42	564	393	999	63	846	524	1.434	63	846	524	1.434	21	282	197	500
Aalborg	933	9.859	5.285	16.078	207	2.191	1.268	3.667	311	3.286	1.691	5.289	311	3.286	1.691	5.289	104	1.095	634	1.833
Århus		1.439	11.871	21.915	320	2.638	2.065	5.023	480	3.957	2.754	7.190	480	3.957	2.754	7.190	160	1.319	1.033	2.512

Udviklingsmål for: \_\_\_\_\_ for perioden: \_\_\_\_\_  
 (Navn og stilling)

Nuværende arbejdsopgaver	Hvori består behovet for kompetenceudvikling	Udviklingsaktivitet fx kurser, jobbytte, nye opgaver, deltagelse på konferencer mv. (beskriv kort)	Hvornår skal udviklingsaktiviteten finde sted
			Mdr./år
			Mdr./år
			Mdr./år

Udviklingsmål (hvad vil medarbejderen og ledelsen gerne opnå i perioden):

Aftalen er indgået mellem \_\_\_\_\_ & \_\_\_\_\_ d. \_\_\_\_\_  
 (Medarbejder) (Leder)





**SUNDHEDSKARTELLET**

Sankt Annæ Plads 30

Postboks 2277

1025 København K

Tlf. 46 95 40 60

Fax 33 13 22 35

[shk@sundhedskartellet.dk](mailto:shk@sundhedskartellet.dk)

[www.sundhedskartellet.dk](http://www.sundhedskartellet.dk)