

# Aftale mellem regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC

## Indledning

God offentlig service spiller en central rolle i et moderne velfærdssamfund. Den offentlige sektor bidrager til uddannelse, velfærd og tryghed. Det er med til at sikre sammenhængskraften og skabe grundlag for en dynamisk samfundsøkonomi, og det er afgørende for mange menneskers udvikling og livskvalitet.

Medarbejderne i den offentlige sektor udfører et godt arbejde.

I de kommende årtier står den offentlige sektor over for forandringer, som kræver, at der sættes fokus på mere systematisk udvikling af bedre kvalitet i den offentlige service og rekruttering af medarbejdere. Bl.a. vil antallet af ældre stige samtidigt med, at mange medarbejdere i den offentlige sektor er på vej på pension og skal afløses af medarbejdere fra små ungdomsårgange.

Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er med denne aftale enige om at skabe bedre rammer for rekruttering af medarbejdere til den offentlige sektor og for udvikling af medarbejdernes kompetencer og af attraktive arbejdspladser.

Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC vil i 2008 og herefter årligt drøfte status for rammeaftalens udmøntning. I 2011 foretages en samlet evaluering.

I det omfang konkrete initiativer i nærværende trepartsaftale medfører merudgifter for kommuner og regioner, vil regeringen efter drøftelse med KL og Danske Regioner søge tilslutning til at sikre compensation herfor i efteråret 2007.

## 1. Uddannelse og rekruttering af medarbejdere til den offentlige sektor

I de kommende årtier kan det blive svært at få dækket behovet for velkvalificeret arbejdskraft. Det er afgørende, at den offentlige sektor kan rekruttere og fastholde medarbejdere. Det kræver en målrettet indsats.

Det kræver bl.a. uddannelsesstilbud, så medarbejderne i den offentlige sektor har en uddannelse, der giver dem de relevante kompetencer til at yde service af høj kvalitet.

Et bredt flertal i Folketinget har i velfærdsaftalen fra sommeren 2006 sat som mål, at 85 pct. af alle unge i 2010 og 95 pct. i 2015 skal tage en ungdomsuddannelse. Og at mindst 50 pct. skal tage en kort, mellemlang eller lang videregående uddannelse. Det vil medføre, at en større andel af de beskæftigede i den offentlige sektor fremover har en kompetencegivende uddannelse.

Der er imidlertid behov for en indsats for at opkvalificere de medarbejdere, der i dag er beskæftiget i den offentlige sektor, og som ikke har en relevant faglig eller videregående uddannelse.

Fastholdelse af ældre medarbejdere kan bidrage til at løse rekrutterings-udfordringen. I forhold til andre lande forbliver mange ældre medarbejdere på arbejdsmarkedet, og undersøgelser viser, at offentligt ansatte seniorer generelt er meget motiverede og tilfredse. Det er væsentligt, at der på de enkelte arbejdspladser fortløbende bliver fokuseret på initiativer, der bidrager til at fastholde seniorerne.

- (1) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om, at der skal foretages en mere systematisk identifikation af behovet for uddannet arbejdskraft i den offentlige sektor og en mere systematisk planlægning af udbuddet af uddannelsespladser.
- (2) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om behovet for at følge udviklingen i rekrutteringsproblemerne til den offentlige sektor. Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC vil i 2008 og herefter årligt drøfte status for rekrutteringssituationen i den offentlige sektor. Aftaleparterne nedsætter en teknikergruppe til forberedelse af statusmøderne.
- (3) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om, at alle, der er fyldt 25 år og har haft mere end ét års relevant beskæftigelse, skal have voksenelevlønsom led i en erhvervsrettet ungdomsuddannelse. Det skønnes at indebære en årlig merudgift på ca. 400 mio.kr. Initiativets virkning på reguleringsordningen neutraliseres.
- (4) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om, at det er et mål, at der skal være frit optag og praktikplads til alle elever på uddannelserne til social- og sundhedshjælper og -assistent. For at komme nærmere dette mål øges den årlige dimensionering for perioden 2008-2015 med 1.100 elever. Det skønnes at indebære merudgifter på i alt ca. 1½ mia.kr. i 2008-2015. Der gøres status i 2009.
- (5) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om for perioden 2008-2015 at øge den årlige dimensionering af den pædagogiske grunduddannelse med 1.000 elever. Det skønnes at indebære merudgifter på i alt ca. 13/4 mia.kr. i 2008-2015.
- (6) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om behovet for at styrke uddannelsesinstitutionernes indsats for at øge optaget og reducere frafaldet, herunder at styrke praktikvejledningen, på de grundlæggende social- og sundhedsuddannelser samt pædagoguddannelsen. Der afsættes en pulje på i alt 50 mio.kr. i 2008-2011 med henblik herpå. Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om, at undersøge mulighederne for at etablere en ny merit-sygeplejerskeuddannelse med tilskuds- og godtgørelsesmuligheder under åben uddannelse, hvor fx social- og sundhedsassistenter kan videreuddanne sig til sygeplejerske.
- (7) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om behovet for en omfattende opkvalificeringsindsats for de medarbejdere, der er beskæftiget inden for offentlige serviceområder, men ikke har en relevant faglig uddannelse. Derfor skal 15.000 flere ikke-faguddannede medarbejdere have mulighed for fx at tage en pædagogisk grunduddannelse eller en kontoruddannelse eller en uddannelse til fx serviceassistent, lægesekretær, håndværker eller social- og sundhedshjælper i perioden 2008 til 2015. Det skønnes at indebære en samlet udgift på ca. 4 mia.kr. i perioden 2008-2015.
- (8) Med baggrund i den forventede mangel på arbejdskraft ønsker regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC, at flere deltidsansatte får mulighed for at arbejde mere. Det vil lette løsningen af de offentlige velfærdsopgaver. Derfor har regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC som fælles mål, at de deltidsansatte, der ønsker det, får mulighed for at arbejde på fuld tid eller i flere timer. Regeringen, KL og Danske Regioner forpligter sig til at arbejde for, at målet realiseres. Tjenestestedet skal have pligt til at tilbyde ledige timer til deltidsansatte medarbejdere, som ønsker en permanent forøgelse af arbejdstiden, og som

opfylder sagligt begrundede krav til kvalifikationer og fleksibilitet vedrørende arbejdstid, -sted og -opgaver mv. En deltidsansat, der har søgt om flere timer, men får afslag på sin ansøgning, skal efter anmodning have en skriftlig begrundelse. Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er endvidere enige om, at der er behov for udarbejdelse af konkrete forslag til, hvordan denne forpligtigelse praktisk kan tilrettelægges, herunder spørgsmålet om håndtering af evt. uenighed. Derfor igangsættes et arbejde mellem denne aftales parter på hvert af de offentlige overenskomstområder, der skal lede frem til konkrete forslag til løsninger. Arbejdet skal være afsluttet før 1. oktober 2007 med henblik på, at initiativer kan iværksættes fra 1. januar 2008. Hvis der ikke opnås enighed om konkrete forslag, drøftes dette mellem parterne bag aftalen.

- (9) Der afsættes en pulje på i alt 200 mio.kr. til en målrettet indsats for ansættelse af personer med længerevarende forudgående ledighed – fx langtidsledige indvandrerkvinder – i fx job i ældre- og sundhedssektoren. Den nærmere tilrettelæggelse af ordningen drøftes mellem parterne.
- (10) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om, at der er behov for at fremme en mere fleksibel opgavevaretagelse og en mere hensigtsmæssig arbejdstilrettelæggelse på sundheds- og ældreområderne. Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC vil derfor foreslå et samarbejde med andre relevante parter om en "task-force", som skal udarbejde en strategi herfor inden udgangen af 2008. "Task-forcen" skal bl.a. (a) undersøge hvordan medarbejdernes kompetencer kan anvendes bedst muligt og opnå anerkendelse, (b) foretage overvejelser om autorisation, (c) belyse hvordan det sikres, at opgaverne ikke varetages på et højere specialiseringsniveau end nødvendigt, og (d) belyse hvordan det bedst kan understøttes, at opgaverne løses i teams med fleksibel arbejdsdeling. "Task-forcen" skal inddrage hidtidige erfaringer med fleksibel opgavevaretagelse og en ændret arbejdstilrettelæggelse. I "task-forcen" vil medarbejderorganisationerne på sundheds- og ældreområderne blive repræsenteret.
- (11) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om i fællesskab at gennemføre oplysningskampagner, der skal fremme rekrutteringen til den offentlige sektor. Kampagnerne skal gennemføres i 2008 og 2009 og bl.a. rette sig mod elever og studerende på uddannelsesinstitutioner.
- (12) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om behovet for at tilstræbe en hensigtsmæssig kønsmæssig balance inden for de offentlige velfærdsområder. Regeringen og parterne vil derfor opfordre ungdommens uddannelsesvejledning, studievalgcentre samt de nye jobcentre til at søge at nedbryde kønsmæssige barrierer, der findes i uddannelses- og jobvalg. Vejlederne og jobkonsulenterne skal i vejledningen af den enkelte arbejde for at nedbryde kønsmæssige barrierer, der kan være i valg af uddannelse eller valg af job. Regeringen vil endvidere i 2008 gennemføre en kampagne, der skal gøre mænd mere opmærksomme på jobmulighederne inden for de offentlige velfærdsområder.
- (13) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om at fremme ældre medarbejders muligheder for at blive længere tid på arbejdsmarkedet. Derfor skal arbejdspladsens indsats for at fastholde seniorerne klart fremgå af personalepolitikken. Personalepolitikken skal være skriftlig, og det skal fremgå, hvilke instrumenter der anvendes til at udvikle og fastholde seniorer.
- (14) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om behovet for effektivt at fremme, at flere seniorer bliver længere på arbejdsmarkedet. Der afsættes en pulje på i alt 600 mio.kr. i 2008-2011 til fremme af seniorpolitiske initiativer, der kan

bidrage til at fastholde seniorer i job, herunder til oprettelse af stillinger til seniorer. Den konkrete anvendelse af midlerne aftales ved aftale- og overenskomstforhandlingerne i 2008. Midlerne fordeles efter antallet af medarbejdere på LO- og AC-området. Puljens virkning på reguleringsordningen neutraliseres.

- (15) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om, at ældre medarbejdere i forbindelse med medarbejderudviklingssamtalen (jf. pkt. 20) skal have tilbud om en seniorsamtale, der har fokus på fastholdelse og medarbejdernes ønsker og forventninger til deres arbejdsliv både på kort og længere sigt.
- (16) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om, at der – ligesom i staten i dag – skal opstilles måltal i alle kommuner og regioner for andel af medarbejdere med anden etnisk baggrund. Målet er, at ikke-vestlige indvandreres og efterkommeres andel af den enkelte kommunes og regions ansatte i videst muligt omfang kommer til at afspejle den regionale arbejdsstyrke- og jobsammensætning.

## **2. Attraktive arbejdspladser og god offentlig service**

Gode arbejdspladser for medarbejderne og god service for borgerne er to sider af samme sag.

Der skal ved en række initiativer skabes bedre rammer for attraktive arbejdspladser og skabelse af god service.

De bedre rammer skal anvendes til at skabe gode arbejdsvilkår for medarbejderne. I den forbindelse har den enkelte medarbejder og leder også et fælles ansvar for at bidrage til et godt arbejdsmiljø og samarbejdsklima, bl.a. ved at udvise engagement, respekt for kollegaer og dele viden.

De bedre rammer skal også danne afsæt for bedre service til borgerne. God service skabes i et velfungerende møde mellem medarbejdere og brugere, hvor medarbejderne anvender deres faglige kunnen og sætter den enkelte bruger i centrum. Det stiller medarbejdere over for et mangesidet ansvar, som ikke fuldt ud kan fastsættes i lovregler og retningslinjer. Det er afgørende, at medarbejdere med udgangspunkt i deres faglige og personlige kompetencer tager ansvaret for at yde den bedst mulige service inden for de politisk fastsatte rammer. Og at medarbejdere udviser omstillingsevne og fleksibilitet, bl.a. i samarbejde med andre faggrupper.

I et demokrati er åbenhed og offentlig debat af afgørende betydning, og det er vigtigt, at også offentligt ansatte har mulighed for at deltage i debatten. Offentligt ansatte er omfattet af den grundlovssikrede ytringsfrihedsbeskyttelse, ikke blot fordi de skal have adgang til at ytre sig på lige fod med andre borgere, men også fordi offentligheden skal have adgang til at høre de synspunkter, som de offentligt ansatte med deres særlige indsigt kan fremføre. Åbenhed i den offentlige sektor og på den enkelte arbejdsplads er vigtig for en konstruktiv debat om udviklingen af sektoren.

### **2.1 Kompetenceudvikling, nytænkning og medarbejderinddragelse**

Den offentlige sektor skal være dynamisk og være med til at præge udviklingen i samfundet.

Det forudsætter gode rammer for medarbejdernes kompetenceudvikling. Og det forudsætter dygtige og engagerede ledere og medarbejdere, som opkvalificerer sig i løbet af hele arbejdslivet, og som med deres kunnen og viden bidrager til udviklingen af den offentlige service.

Ny teknologi, ny viden og nye arbejdsformer skaber behov for, at den enkelte medarbejder løbende opdaterer og supplerer sine færdigheder og fører sig ajour med ny viden på sit fagområde. Det kan ske ved læring på jobbet, sparring, kurser og uddannelsesforløb mv. for den enkelte medarbejder eller for grupper af medarbejdere på de enkelte arbejdspladser.

I forbindelse med trepartsforhandlingerne om livslang uddannelse og opkvalificering af alle på arbejdsmarkedet var parterne – herunder bl.a. regeringen, KL, Amtsrådsforeningen, LO, FTF og AC – i foråret 2006 enige om, at voksen- og efteruddannelsesindsatsen skal styrkes, og at alle – den enkelte, virksomhederne, arbejdsmarkedets parter og det offentlige – har et ansvar herfor.

\* \* \*

- (17) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om at opfordre til, at parterne ved de offentlige overenskomstforhandlinger i 2008 styrker kompetenceudvikling og efter- og videreuddannelsesindsatsen. Regeringen vil på forhånd afsætte 450 mio. kr. i den kommende overenskomstperiode til at understøtte aftaler herom. Formålet er at tilvejebringe rammerne for, at offentligt ansatte får bedre mulighed for at deltage i uddannelses- og udviklingsaktiviteter, fx ved at dække kursusafgifter. De konkrete rammer og retningslinjer for udmøntning af midlerne aftales mellem parterne på LO- og AC-området i forbindelse med overenskomstforhandlingerne i 2008, herunder om der skal være særlige prioriteringer i forbindelse med tildelingen af midler.
- (18) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om behovet for at styrke rammerne for medarbejdernes kompetenceudvikling. Der afsættes to puljer til nedsættelse af deltagerbetalingen på uddannelser, der retter sig mod medarbejdere i den offentlige sektor: I alt 60 mio.kr. i 2008-2011 til de lange videregående uddannelser, og i alt 65 mio.kr. til korte og mellemlange videregående uddannelser - fx socialpædagoger og socialformidler - og efteruddannelser hertil. Den reducerede betaling vil give anledning til en øget aktivitet, som skønnes at medføre statslige merudgifter ud over puljerne på ca. 125 mio.kr. Efteruddannelsesindsatsen skønnes således at blive styrket med i alt ca. 250 mio.kr.
- (19) Regeringen KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om behovet for at øge aktiviteten på fagspecifikke kurser - kortvarige kurser, der fx tages af socialpædagoger og socialformidlere som led i deres efteruddannelse. Der afsættes en pulje til driftstaxametre og løntabsgodtgørelse på i alt 75 mio.kr. i 2008-2011 til øget aktivitet på fagspecifikke kurser. Den nærmere udmøntning vil blive aftalt mellem parterne.
- (20) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om, at der skal ske en styrkelse af planlægningen af medarbejdernes kompetenceudvikling ved en mere udstrakt brug af medarbejderudviklingssamtaler. Alle medarbejdere i den offentlige sektor skal have en årlig medarbejderudviklingssamtale. 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. Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om at iværksætte projekter, der skal afprøve arbejdspladsbaserede samarbejder om jobbytte fx som led i arbejdet med talent- og karriereudvikling.

- (21) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om, at samarbejdsudvalgs- /MED-systemet regelmæssigt evaluerer anvendelsen af medarbejderudviklingssamtaler.
- (22) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC understreger vigtigheden af, at der er gode rammer for at fremme nytænkning og innovation. Der afsættes en pulje på i alt 20 mio.kr. i 2008-2011 til udvalgte forsøg og demonstrationsprojekter vedrørende medarbejderdreven innovation i den offentlige sektor. Aftaleparterne drøfter denne pulje.
- (23) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC opfordrer offentlige arbejdspladser til at ansøge om midler til innovationsprojekter fra den pulje på i alt 400 mio.kr. i årene 2007-2010, der som led i aftalen om globaliseringsstrategien er afsat til brugerdreven innovation.
- (24) Regeringen tilkendegiver samtidig, at indsatsen under Viden-skabsministeriet for videnspredning og innovation i erhvervslivet ligeledes skal understøtte innovation i det offentlige. Rådet for Teknologi og Innovation skal udarbejde en strategi for, hvilke af de eksisterende virkemidler der med fordel i højere grad kan udbredes til også at omfatte den offentlige sektor.
- (25) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om, at anvendelse af mål- og rammestyring er en central forudsætning for, at de enkelte institutioner kan få større frihed i selve opgaveløsningen og til serviceudvikling og innovation. Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er i den forbindelse enige om, at mål og dokumentation af resultater i videst muligt omfang skal understøtte medarbejdernes arbejde med den faglige kvalitet. En række mål og dokumentationskrav fastlægges på politisk niveau med henblik på styringen af offentlige institutioner. Udformningen af institutionernes selvvalgte mål og dokumentationskrav sker ved inddragelse af medarbejdere og brugere med henblik på at sikre stærk forankring.
- (26) Regeringen, LO og AC er enige om at justere konceptet for resultatkontrakter i staten. Regeringen tilkendegiver derfor, at der ved udarbejdelsen af resultatkontrakter i staten fremover indgår personalepolitiske kvalitetsmål. Formålet er at styrke koblingen mellem kontraktens faglige mål og de personalepolitiske rammer for opgaveløsningen. Kontraktens konsekvenser for institutionens arbejds- og personaleforhold skal indgå i samarbejdsudvalgets drøftelse af kontraktens udmøntning. Samarbejdsudvalget orienteres regelmæssigt om resultatmålenes opfyldelse.
- (27) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om, at der er behov for en styrket forenklingsindsats for at skabe større ledelsesrum og frihed i opgaveløsningen, der kan fremme nytænkning og serviceudvikling. Staten og kommuner er ansvarlige for at forenkle hhv. de nationalt og lokalt fastsatte reguleringer. Regeringen tilkendegiver, at den i 2007 i samarbejde med kommuner og de relevante organisationer for ledere og for medarbejdere vil iværksætte en forenklingsindsats vedrørende regler, dokumentationskrav og forbedring af arbejdsgange på udvalgte sektorområder. Forenklingsindsatsen vil blive tilrettelagt,

så der bliver tid til problemidentifikation med inddragelse af medarbejdere, som dagligt arbejder med de pågældende regler og krav.

- (28) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om, at løbende information, dialog og inddragelse af medarbejderne er en forudsætning for videreudviklingen af den offentlige sektor. Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er i den forbindelse enige om, at samarbejdsudvalgs-/MED-systemet har en central rolle i forhold hertil og skal i den forbindelse aftale retningslinjer for:
  - Indhold og opfølgning på målinger af medarbejdernes tilfredshed og trivsel, herunder det psykiske arbejdsmiljø (jf. pkt. 30)
  - Udarbejdelse af handleplaner, hvis der konstateres problemer i arbejdspladsvurderingen (jf. pkt. 31)
  - Opgørelse af og opfølgning på sygefravær (jf. pkt. 34 og 35).

Der er enighed om at implementere ovennævnte i samarbejds-/MED-aftalerne på det kommunale og regionale område ved overenskomstforhandlingerne i 2008.

## 2.2 Bedre arbejdsmiljø og lavere sygefravær

De offentlige arbejdspladser skal være attraktive arbejdspladser, hvor såvel det fysiske som det psykiske arbejdsmiljø er godt og de ansatte trives.

En undersøgelse fra 2006 blandt medarbejdere i kommuner og amter viser, at 8 ud af 10 ansatte på børne-, ældre- og sundhedsområderne var tilfredse med deres job og deres opgaver. Men mindre end halvdelen er tilfredse med det psykiske arbejdsmiljø. Der er også stadig arbejdspladser i den offentlige sektor, hvor det fysiske arbejdsmiljø er belastende.

På visse områder i den offentlige sektor er der et betydeligt sygefravær. På børne- og ældreområdet har de ansatte i gennemsnit 14-15 sygedage om året. I sundhedssektoren er det 11 dage om året. Der er stor forskel fra kommune til kommune, fra sygehus til sygehus og fra institution til institution. Mange steder har man gjort en særlig indsats for at få sygefraværet ned.

Undersøgelser viser, at hen ved en tredjedel af sygefraværet relaterer sig til forhold på arbejdspladsen. Det kan bl.a. gælde det psykiske og det fysiske arbejdsmiljø.

Undersøgelser viser også, at en stor del af det samlede sygefravær skyldes langtidssygefravær. Det er imidlertid kun lidt over halvdelen af de langva-rigt syge, der bliver kontaktet af deres arbejdsgiver med henblik på at vende tilbage til arbejdet.

\* \* \*

- (29) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om, at tidssvarende bygninger og lokaler er centrale for en god service til borgerne og er af betydning for et godt arbejdsmiljø.
- (30) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om, at alle offentlige arbejdspladser fra 2008 mindst hver tredje år skal foretage målinger af

medarbejdernes tilfredshed og trivsel, herunder af det psykiske arbejdsmiljø. Det kan ske i tilknytning til den lovpligtige arbejdspladsvurdering.

- (31) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om, at institutionerne skal udarbejde arbejdspladsvurderinger, og at der følges op herpå. I de tilfælde, hvor der skal udarbejdes en handlingsplan til løsning af specifikke arbejdsmiljøproblemer, skal den indeholde konkrete anvisninger på, hvordan problemet skal løses, ligesom det tydeligt skal fremgå, hvordan og hvornår der skal følges op på planen. Det gælder både i forhold til det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø. Handlingsplanen skal drøftes i sik-kerhedsudvalget / MED-udvalget.
- (32) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om at styrke arbejdsmiljøet gennem øget arbejdsmiljørådgivning på den enkelte arbejdsplads. Der afsættes 10 mio.kr. årligt i 2008-2011 til at medfinansiere en særlig rådgivningsindsats i offentlige institutioner. Rådgivningsindsatsen skal evalueres i 2010.
- (33) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om behovet for øget indsamling og formidling af forskningsbaseret viden om forebyggelse og afhjælpning af arbejdsmiljøproblemer ved en styrkelse af Videncenter for Arbejdsmiljø. Centret vil derfor få tilført 25 mio.kr. årligt i perioden 2008-2015. Fokus skal være på indsamling og formidling af best-practice. Der oprettes et rejsehold, der via besøg på institutioner, skal sprede og udveksle erfaringer vedrørende forbedring af arbejdsmiljøet. Styrkelsen af Videncenter for Arbejdsmiljø skal evalueres i 2010.
- (34) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om, at sygefraværet skal nedbringes. For at fremme arbejdet med at nedbringe sygefraværet på de enkelte arbejdspladser vil regeringen, KL og Danske Regioner i 2008 tilvejebringe en opgørelse af sygefraværet på institutionsniveau. Opgørelsen udarbejdes på baggrund af de sygefraværsregistreringer, som allerede finder sted på de enkelte institutioner. Opgørelsen gør det muligt for arbejdspladserne at sammenligne sig med hinanden og danne grundlag for, at der lokalt arbejdes målrettet på at reducere sygefraværet.
- (35) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om, at arbejdsgivere og sygemeldte medarbejdere skal have en mere aktiv dialog om sygefraværet. Formålet er at få sygemeldte med-arbejdere hurtigere tilbage og få dem fastholdt i jobbet. Arbejdsgivere skal have pligt til at efterkomme et ønske fra medarbejdere med et længerevarende sygefravær om en sygefraværssamtale, bl.a. om mulighed for tilpasning af den sygemeldtes jobfunktioner eller for en omplacering. De muligheder, som de gældende regler inden for helbredsoplysningsloven giver for sygefraværssamtaler og løbende kontakt med den sygemeldte, skal herudover anvendes i større udstrækning. Der skal derfor iværksættes en kampagne i 2008, der sætter fokus på værdien af at føre en aktiv sygefraværspolitik, herunder oplyse om de muligheder, der er for at tale om sygefravær.

### 2.3 God ledelse

Ledere i den offentlige sektor står over for udfordringer, som stiller store krav til deres evne til at løfte den faglige, den personalemæssige og den strategiske ledelsesopgave.

Det er afgørende, at ledere formår at motivere og anerkende medarbejderne og derigennem udvikle og udfolde medarbejdernes ressourcer optimalt til gavn for opgavevaretagelsen.



Det er vigtigt at udnytte det fulde lederpotentiale, bl.a. via en bedre kønsmæssig balance på alle ledelsesniveauer.

Ledere skal have et klart ledelsesrum, så de kan løfte opgaven med at lede en moderne attraktiv arbejdsplads, hvor medarbejderne har mulighed for at levere service af høj kvalitet i en verden med omskiftelige forventninger og krav. Ledernes overordnede skal give dem frihedsgrader til at tilrettelægge arbejdet, være personaleledere og til at udvikle arbejdspladsen og servicen til borgerne.

Omvendt skal ledere tage et klart ansvar for at bruge dette ledelsesrum til aktivt at føre de politisk fastsatte mål ud i livet og skabe en effektiv og attraktiv arbejdsplads.

Uddannelse af ledere er vigtigt for ledere på alle niveauer.

\* \* \*

- (36) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om, at der etableres en ny fleksibel masteruddannelse i offentlig ledelse. Masteruddannelsen vil være forskningsbaseret og skal som en nyskabelse kunne gennemføres over en længere periode og have fokus på udvikling af ledernes praksis og ikke alene på deres teoretiske ballast. Der afsættes en pulje på i alt 75 mio.kr. til at understøtte aktivitet på den nye masteruddannelse. Uddannelsen vil blive udbudt fra 2009.
- (37) Regeringen tilkendegiver, at den vil fremlægge udspil til re-form af lederuddannelser på diplomniveau og andre lederuddannelser. Der afsættes en pulje hertil. Udspillet drøftes mellem de relevante aftaleparter.
- (38) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om behovet for at styrke etablering af ledelsesnetværk og sparringen af ledere. Staten, KL og Danske Regioner vil i 2008 tage initiativ til at etablere ledelsesnetværk med henblik på at udveksle erfaringer og sprede god ledelsespraksis. Målet er, at alle ledere, der ønsker det, har mulighed for at indgå i et relevant ledernetværk. Regeringen, KL og Danske Regioner vil endvidere i 2008 etablere en 'bank' af erfarne ledere, som kan tilbyde sparring for nye ledere.
- (39) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om at nedsætte et tværgående dialogforum for offentlig ledelse, som skal følge, inspirere og evaluere de ledelsesaktiviteter, der iværksættes i tilknytning til trepartsdrøftelserne. Dialogforum skal drøfte udviklingen inden for offentlig ledelse og videreudvikle den fælles forståelse af god offentlig ledelse. Dialogforumet består af repræsentanter fra de forhandlingsberettigede organisationer på LO- og AC-området, KL, Danske Regioner og Finansministeriet.
- (40) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om, at det er en central ledelsesmæssig opgave at anerkende medarbejderne for en god indsats og et godt resultat. Anerkendende ledelse kan udøves på mange forskellige måder. Overenskomsterne giver fx i dag mulighed for at yde resultatløn til den enkelte medarbejder eller til et team af medarbejdere. Og der er inden for de rammer, som lovgivningen sætter, mange muligheder for at anvende personalegoder, når de er begrundet i jobmæssige forhold.
- (41) Regeringen, KL og Danske Regioner tilkendegiver, at alle offentlige ledere bør have evalueret deres ledelsespraksis mindst hvert tredje år med henblik på at udvikle deres ledelseskompetence. Den enkelte institution, kommune eller region kan selv fastlægge, hvordan evalueringen skal foregå, men medarbejderne skal

inddrages i evalueringen af ledelsespraksis. I forlængelse heraf bør alle offentlige ledere have en årlig lederudviklingssamtale med deres nærmeste overordnede.

- (42) Regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC er enige om, at ledere skal sikres et tilstrækkeligt rum til at udøve den nødvendige ledelse. Parterne og de forhandlingsberettigede organisationer på LO- og AC-området vil derfor i fællesskab drøfte, hvilke barrierer der er for, at lederne har de nødvendige frihedsgrader til at udøve god og professionel ledelse.