



April 2007

Ledelse, medarbejderinddragelse og motivation

Regeringens debatoplæg til møde om kvalitetsreformen
19. april 2007





Ledelse, medarbejderinddragelse og motivation

Høj kvalitet i den offentlige service skabes i mødet mellem brugerne og dygtige og engagerede medarbejdere. Gode arbejdspladser for medarbejderne og god service til borgerne er to sider af samme sag. Derfor er det afgørende, at de offentlige arbejdspladser er velfungerende og attraktive.

På en god offentlig arbejdsplads er den enkelte medarbejder engageret, viser ansvarlighed og bliver anerkendt for sin faglige og personlige indsats. De psykiske og fysiske arbejdsvilkår er i orden, så de ansatte trives og ikke får forringet deres helbred.

På en god arbejdsplads bliver medarbejdernes viden brugt til hele tiden at udvikle kvaliteten. Medarbejderne skal have gode muligheder for løbende at dygtiggøre sig. Og de skal have muligheder og frihed til at anvende og udvikle deres kompetencer. Det bliver stadig vigtigere på moderne arbejdspladser, hvor større forventninger, nye arbejdsformer, ny teknologi og nye opgaver kræver nye kompetencer.

En god arbejdsplads kan ikke skabes ved lovgivning. Den skabes først og fremmest af en god ledelse, et positivt samarbejdsklima og en kultur, hvor faglighed og etiske værdier udmøntes i god service for borgerne hver dag.

Der er mange eksempler på, at god eller dårlig ledelse er helt afgørende for, om en offentlig arbejdsplads fungerer og yder god service eller ej. Det er vigtigt med en professionel ledelse, der løfter sit ledelsesansvar, sætter mål for arbejdet og følger op for at sikre gode arbejdsforhold for medarbejderne og høj kvalitet for borgerne. En kompetent ledelse er også afgørende for at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere.

Inden for flere af de offentlige serviceområder kan det i de kommende årtier blive svært at få dækket behovet for nye dygtige medarbejdere til at afløse de mange, der går på pension. Det vil være nødvendigt med en ekstra indsats for at sikre kvalificeret arbejdskraft inden for nogle områder af den borgernære service.

Gode arbejdspladser, der leverer kvalitet

Det er regeringens mål at fremme kvaliteten i den offentlige sektor ved:

- Attraktive arbejdspladser med engagerede og ansvarlige medarbejdere og gode arbejdsvilkår
- Aktiv inddragelse af medarbejdernes faglige viden
- Løbende udvikling af medarbejdernes faglige og personlige kompetencer
- Professionelle ledere, der løfter ledelsesansvaret
- Målrettet indsats for at rekruttere og fastholde dygtige medarbejdere.



Medarbejdere i den offentlige sektor er generelt glade for deres arbejde...

Danmark er et af de lande, hvor medarbejderne har størst frihed til at tilrettelægge deres arbejdsopgaver. Det er muligt, fordi medarbejderne selv tager et ansvar og generelt er veluddannede.

8 ud af 10 medarbejdere i den offentlige sektor er tilfredse med deres job, og lige så mange synes, at deres arbejdsopgaver er spændende. 94 pct. er villige til at yde en ekstra indsats, hvis det er nødvendigt.

Så flotte vurderinger opnås kun, fordi de offentlige arbejdspladser generelt set er vel-fungerende og har dygtige ledere.

... men arbejdsmiljøet er ikke altid godt nok og anerkendelsen af medarbejder-nes indsats kan blive bedre

Selv om medarbejdernes samlede tilfredshed med job og opgaver generelt er høj, er under halvdelen af de ansatte i kommuner og regioner tilfredse med det psykiske arbejdsmiljø, herunder omgangstonen og stressniveauet. Og en tredjedel af medarbejderne på sundheds-, børne- og ældreområdet mener ikke, at det fysiske arbejdsmiljø er godt.

8 ud af 10 finder, at de har indflydelse på deres eget arbejde, og 9 ud af 10 mener, at de gør en væsentlig forskel for brugerne i kraft af deres arbejde. Men mange medarbejdere efterlyser en mere positiv anerkendelse af deres indsats.

Kompetenceudvikling, udnyttelse af kompetencer og rekruttering kan blive bedre...

Dygtiggørelsen kan ske på mange måder: Læring på jobbet, sparring, kurser og uddannelsesforløb mv. Undersøgelser viser, at den kompetenceudvikling, der er tæt knyttet til jobbet, er den, der giver mest udbytte for medarbejderne.

Der er tradition for en løbende kompetenceudvikling i den offentlige sektor. Alligevel har kun lidt over halvdelen af medarbejderne i kommuner og regioner haft en medarbejderudviklingssamtale inden for de seneste to år, og der er mange medarbejdere, som ikke regelmæssigt deltager i aktiviteter, der udvikler deres kompetencer.

På nogle områder anvendes medarbejdernes kompetencer ikke godt nok. Det gælder bl.a. på sygehusene, hvor medarbejderne selv mener, at der er potentiale for en mere hensigtsmæssig arbejdsdeling mellem læger, sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter.

Den offentlige sektor står over for en rekrutteringsudfordring, når næsten 200.000 medarbejdere forlader arbejdsmarkedet over de næste ti år og skal erstattes af nye medarbejdere. Det kræver en særlig indsats for bl.a. at øge antallet af færdiguddannede inden for sundhedssektoren.



... og ledelsen har brug for et løft

Ledere af offentlige institutioner står i dag med mange udfordringer – og udfordringerne vil næppe blive mindre i de kommende år. I forbindelse med kommunalreformen bliver der i mange kommuner etableret nye organisations- og styreformer, som påvirker den daglige ledelsesopgave og de relationer, som lederne indgår i. Der er samtidigt en stigende opmærksomhed på, at institutionslederne får både et tilstrækkeligt ledelsesrum og de nødvendige værktøjer til at løfte deres ledelsesansvar.

Der er bred enighed om, at ledelse er en disciplin, der går på tværs af fag og sektorer. Næsten alle institutionsledere deltager i dag i en eller anden form for efteruddannelse, bl.a. for bedre at kunne håndtere disse udfordringer. Men efteruddannelsesstilbuddene er ikke godt nok tilpasset de faktiske kompetencebehov hos en institutionsleder.

Initiativer i tidligere debatoplæg

Regeringen har i de fire første debatoplæg til kvalitetsreformen også berørt emner, som vedrører vilkår for medarbejdere og ledelse i den offentlige sektor.

I regeringens debatoplæg om ”Klare mål og ansvar for resultater” (februar 2007) blev det bl.a. foreslået, at øget anvendelse af mål- og resultatstyring – i stedet for snærende detailregler – skal give medarbejderne mere rum til at anvende deres kompetencer og engagere sig i deres arbejde. Ledere og medarbejdere i de enkelte institutioner skal have større frihed til at vælge, hvordan de vil nå målene og til at tilrettelægge arbejdet efter de lokale forhold.

Kvaliteten i den offentlige service afhænger i høj grad af ledelsen og servicekulturen på den enkelte arbejdsplads, herunder de værdier som præger mødet mellem medarbejdere og brugere. Derfor har regeringen sammen med KL og Danske Regioner igangsat et arbejde med udvikling af en kodeks med principper for, hvad god offentlig service er. Principperne skal kunne danne afsæt for, at ledelse og medarbejdere i de enkelte institutioner drøfter, hvordan man kan arbejde med værdigrundlaget for god service i det enkelte dagtilbud, plejehjem, sygehusafdeling mv. Kodeksen kan derudover være med til at synliggøre det mangesidede ansvar, som den enkelte medarbejder har for at yde kvalitet i mødet med brugerne.

Regeringens debatoplæg til temamødet den 19. april 2007

Regeringen, KL, Danske Regioner, LO, FTF og AC har indledt trepartsdrøftelser vedrørende overordnede principper og anbefalinger på en række emneområder, der vedrører nogle af de samme problemstillinger som dette debatoplæg.



Trepartsdrøftelser

Regeringen, KL, Danske Regioner, LO, FTF og AC har i april 2007 aftalt at indlede drøftelser med henblik på at sikre udvikling af medarbejdernes kompetencer, attraktive arbejdspladser, og rekruttering af medarbejdere til den offentlige sektor både på kort og lang sigt. Drøftelserne vil sigte mod vedtagelse af et fælles, forpligtende slutdokument.

På denne baggrund har regeringen valgt, at debatoplægget til mødet den 19. april 2007 om ”Ledelse, medarbejderinddragelse og motivation” – i modsætning til tidligere debatoplæg – ikke indeholder konkrete initiativer, men gennemgår udfordringerne på fire centrale indsatsområder, hvor regeringen finder, der er behov for en styrket indsats.

Regeringen ser fire centrale indsatsområder:

1. Attraktive arbejdspladser med motiverede medarbejdere og gode arbejdsvilkår
2. Inddragelse og udvikling af medarbejdernes kompetencer
3. Udvikling af mere professionelle ledere med rum til at lede
4. Rekruttering og fastholdelse af kvalificerede medarbejdere til den borgernære service





1. Attraktive arbejdspladser med motiverede medarbejdere og gode arbejdsvilkår

Den offentlige sektor skal være kendetegnet ved gode arbejdspladser, hvor de ansatte har mulighed for at yde service af høj kvalitet. Der skal derfor være fokus på medarbejdernes trivsel, tilfredshed og motivation.

Trivsel og arbejdsmiljø

En undersøgelse fra 2006 blandt medarbejdere i kommuner og amter viste, at under halvdelen af de ansatte var tilfredse med det psykiske arbejdsmiljø – fx omgangstonen og stressniveauet på deres arbejdsplads.

Det fysiske arbejdsmiljø er løbende forbedret, men der er stadig arbejdspladser i den offentlige sektor, hvor det fysiske arbejdsmiljø er belastende. En tredjedel af medarbejderne på sundheds-, børne- og ældreområdet mener, at det fysiske arbejdsmiljø ikke er godt på deres arbejdsplads.

Især på visse områder er der i dag et betydeligt sygefravær på de offentlige arbejdspladser. På børne- og ældreområdet har de ansatte i gennemsnit 14-15 sygedage om året. I sundhedssektoren er det 11 dage om året. Der er imidlertid 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 kan tilskrives forhold på arbejdspladsen.

Nogle medarbejdere i fx hjemmeplejen, på døgninstitutioner for voksne eller på arbejdsformidlingen udsættes oven i købet jævnligt for fysiske og psykiske overgreb fra de borgere, de har kontakt med.

Utilfredsstillende psykisk og fysisk arbejdsmiljø er til skade for medarbejdernes dagligdag og helbred, og det forringer deres indsats for borgerne. Undersøgelser viser bl.a., at ansatte i den kommunale sektor, som er meget utilfredse med arbejdsmiljøet, gennemsnitligt har 25 sygedage om året, mens ansatte med høj tilfredshed i gennemsnit har 6 sygedage.

Der er i de seneste år taget en række initiativer til at styrke arbejdsmiljøet. I forbindelse med velfærdsforhandlingerne i 2006 indgik regeringen en aftale med Socialdemokraterne, Dansk Folkeparti og Det Radikale Venstre om at etablere en forebyggelsesfond med en kapital på 3 mia. kr. Fonden kan udbetale op til 350 mio. kr. årligt til initiativer, der bl.a. forebygger og forhindrer fysisk og psykisk nedslidning.



Der er indgået aftale om udbetaling af 200 mio. kr. fra fonden i 2007, herunder 70 mio. kr. til projekter inden for hjemmepleje og døgninstitutioner for voksne. Der skal i 2008 og herefter udbetales 350 mio. kr. årligt fra fonden. Regeringen vil også her søge at prioritere projekter på de borgernære serviceområder.

Regeringen støtter herudover en række initiativer, der skal forebygge trusler og psykisk og fysisk vold inden for hjemmeplejen og i kommunale og regionale institutioner.

Endelig er der i forbindelse med finansloven for 2007 afsat en pulje på 100 mio. kr. i 2007 og 100 mio. kr. i 2008. Puljen skal anvendes til projekter, som kan give en bedre ældrepleje med fokus på de ældres og medarbejdernes ønsker.

Anerkendelse af medarbejdernes resultater

En nylig undersøgelse blandt ansatte i den kommunale sektor viser, at 85 pct. af medarbejderne på børne-, ældre- og sundhedsområdet mener, at anerkendelse er motiverende i forhold til at gøre en ekstra indsats.

Der har i den kommunale og statslige sektor i næsten 10 år været mulighed for at anvende resultatløn. I dag har stort set alle ansatte i den kommunale sektor mulighed for en sådan fleksibel løn, der belønner en ekstra indsats og gode resultater. Resultatlønnen kan gives som et engangsvederlag, som supplement til basislønnen og til funktions- og kvalifikationstillæg. Men kun 14 pct. af medarbejderne inden for ældre-, børne- og sundhedsområdet får i dag resultatløn.

Resultatløn kan både ydes som et ekstra løntillæg til den enkelte medarbejder eller til en personalegruppe/et team. Teambaseret resultatløn kan fx være naturligt inden for de borgernære serviceområder, hvor servicen i høj grad afhænger af en fælles indsats på den enkelte arbejdsplads eller afdeling. OECD konkluderer i en undersøgelse fra 2005, at teambaseret resultatløn kan have mere positive effekter end individuel resultatløn, bl.a. på samarbejdet mellem medarbejderne.

Næsten 9 ud af 10 ansatte i den offentlige sektor mener, at bl.a. positiv feedback og spændende arbejdsopgaver kan motivere dem til at gøre en ekstra indsats. Men langt færre medarbejdere oplever, at deres nærmeste leder anerkender dem på den måde.

I dele af den private sektor anvendes en række forskellige anerkendelsesformer mere aktivt som et ledelsesinstrument end i den offentlige sektor. Det er også i den offentlige sektor en central ledelsesmæssig opgave at fremme medarbejdernes motivation til at yde en ekstra indsats via forskellige former for anerkendelse.



Ledelsesmæssig fokus på resultater og gode arbejdsvilkår

Det er en central ledelsesopgave at sikre en arbejdsplads med god trivsel og et godt arbejdsmiljø. Det er derfor naturligt, at ledere, som er særligt gode til at løse denne opgave, får en højere aflønning. Trivsel og et godt arbejdsmiljø på den enkelte arbejdsplads bør indgå som elementer i opgørelsen af den enkelte leders resultater, så ledere, der udvikler attraktive arbejdspladser, belønnes.

På Vejle Sygehus har man fx brugt resultatlønsordningen for sygehusledelsen for at sætte fokus på opfyldelsen af kvalitetsmål. Resultatlønnen er blevet udmøntet på baggrund af syv parametre, som bl.a. vedrører mål for tilfredshed, kvalitet og produktivitet.

I 2006 modtog ca. 17 pct. af lederne i den kommunale sektor en eller anden form for resultatlønsordning. En undersøgelse viser, at de ledere, der arbejder inden for ældre-, børne- og sundhedsområdet, og som har mulighed for resultatlønsordning, er mere motiverede og tilfredse med deres arbejde sammenlignet med de ledere, der ikke har mulighed for resultatlønsordning.

Regeringen ønsker derfor bl.a. en styrket indsats vedrørende:

- **Styrket fokus hos ledere og medarbejdere på forbedring af det psykiske og fysiske arbejdsmiljø i den offentlige sektor, herunder lavere sygefravær**
- **Bedre anerkendelse af medarbejderne for en god indsats og et godt resultat**
- **Aflønning af offentlige ledere efter deres resultater og gode arbejdsvilkår for medarbejderne**
- **Regelmæssig evaluering af ledere**





2. Inddragelse og udvikling af medarbejdernes kompetencer

Medarbejderne har med udgangspunkt i deres faglige kompetencer ansvaret for at yde den bedst mulige kvalitet inden for de politisk fastsatte rammer og yde servicen på en måde, der respekterer den enkelte borger. Det kræver høj faglig kunnen, ansvarlighed og vilje til nytænkning.

Ny teknologi, ny viden og nye måder at løse arbejdsopgaverne på skaber behov for, at den enkelte medarbejder får opdateret og suppleret sine færdigheder. Det kan ske som en naturlig del af jobbet, hvor medarbejderne løbende fører sig ajour med ny viden på deres fagområde. Og det kan ske ved læring på jobbet, sparring, kurser og uddannelsesforløb mv.

Deltagelse i kompetenceudvikling

I den offentlige sektor er der en stærk tradition for kompetenceudvikling. Både på det regionale og kommunale område og på det statslige område er kompetenceudvikling en del af overenskomstaftalerne, hvor arbejdsmarkedets parter tager et fælles ansvar for de ansattes og arbejdspladsernes udvikling. Og det hører med til jobbet, at den enkelte medarbejder løbende opdaterer sin faglige viden.

Regeringen og arbejdsmarkedets parter er enige om behovet for at styrke voksen- og efteruddannelsesindsatsen for at sikre en livslang opkvalificering og uddannelse af alle grupper på arbejdsmarkedet. Det er ikke mindst til fordel for de kortest uddannede.

Partierne bag velfærdsaftalen afsatte således en pulje på 1 mia. kr. til mere erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse for ufaglærte og faglærte. De erhvervsrettede voksen- og efteruddannelser videreudvikler voksnes forudsætninger for at opnå eller bevare beskæftigelse og skaber grundlag for videre uddannelse.

Sektorspecifikke behov for kompetenceudvikling

På *børneområdet* har regeringen med indførelsen af de pædagogiske læreplaner og reformen af pædagoguddannelsen styrket fokus på fagligheden og forbedret mulighederne for specialisering under uddannelsen, fx i forhold til børn og unge, mennesker med nedsat funktionsevne eller mennesker med sociale problemer.

Men der kan også være behov for, at erfarne pædagoger, som arbejder med børn og unge, specialiserer sig yderligere, fx inden for arbejdet med udsatte børn, sprog eller evaluering og dokumentation.



Personalet på det *sociale område* arbejder i dag med en række persongrupper, der har helt særlige behov for hjælp og omsorg. Nogle borgere har fysiske og psykiske funktionsnedsættelser, der betyder, at de har svært ved at udtrykke deres behov, og nogle borgere har sociale problemer eller misbrug, som medfører, at de kan reagere pludseligt og uventet i visse situationer. Det gælder fx sindslidende, demente, misbrugere, udviklingshæmmede og nogle udsatte unge.

De medarbejdere, der til dagligt arbejder med disse grupper, er stillet over for særlige kompetencekrav af både faglig og personlig karakter. Regeringen har nedsat en tværgående arbejdsgruppe med deltagelse af Forbundet for Offentligt ansatte, KL, Danske Regioner, De Samvirkende Invalideorganisationer og Socialpædagogernes Landsforbund, der skal komme med forslag til, hvordan arbejdet med etik, værdier og kompetenceudvikling kan styrkes i botilbud til svage og udsatte voksne.

En undersøgelse på *sundhedsområdet* peger på, at to ud af tre læger finder, at der på nogle områder er en uhensigtsmæssig arbejdsdeling mellem faggrupperne på deres afdeling. Og i en nylig undersøgelse tilkendegiver hver tredje social- og sundhedsassistent, at de kan udføre opgaver, som de ikke varetager i dag, hvis de enten får lov eller modtager oplæring.

Regeringen ønsker derfor bl.a. en styrket indsats vedrørende:

- **Styrkelse af medarbejdernes kompetenceudvikling**
- **Måltrettet identifikation af behov for nye efteruddannelsestilbud**
- **Bedre anvendelse af medarbejdernes kompetencer**





3. Udvikling af mere professionelle ledere med rum til at lede

Gode ledere, der løfter ledelsesansvaret professionelt og kompetent, er en afgørende forudsætning for en velfungerende offentlig sektor, der kan tilbyde sine medarbejdere gode arbejdspladser. Der findes mange motiverede og dygtige ledere på landets institutioner. Og institutionslederne skal have muligheder for at efteruddanne sig, så de kan møde de mangeartede udfordringer, de står over for hver dag.

Ledelsesrum og ledelseskompetencer

Ledere af offentlige institutioner står i dag over for udfordringer, som stiller store krav til deres evne til at løfte den faglige, den personalemæssige og den strategiske ledelsesopgave. Disse udfordringer vil ikke blive mindre i de kommende år. Derfor skal det sikres, at institutionslederne har mulighed for at tilegne sig de nødvendige almene ledelseskompetencer. Ligesom det må overvejes om almene ledelseskompetencer skal veje tungere, end de gør i dag, når lederstillinger besættes i daginstitutioner, på plejehjem og på sygehusafdelinger mv.

Kommunalreformen har skabt økonomisk og fagligt mere bæredygtige kommuner, og mange kommuner har foretaget omlægninger og forsøg med nye styre- og organisationsformer. Kommunalpolitikkerne kan nu fokusere mere på de strategiske visioner og mål frem for detailstyring af institutioner. Medarbejdere og ledere i de enkelte institutioner er tættest på brugerne, og de skal sikres frihed og tilskyndelse til at udvikle servicen. Der er samtidig en stigende opmærksomhed på, at institutionslederne får, ikke bare de nødvendige værktøjer til at løfte deres ledelsesansvar, men også et tilstrækkeligt stort ledelsesrum. Det gælder i forhold til den kommunale eller regionale myndighed, i forhold til overenskomster mv. samt i forhold til brugerbestyrelser, bruger-/pårørenderåd mv.

Regeringens debatoplæg om *'Klare mål og ansvar for resultater'* (februar 2007) lagde op til en øget mål- og resultatstyring af institutionerne. Lederne skal sætte fokus på den faglige kvalitet i institutionernes indsats. De skal vise retning, formulere mål og følge op på, om institutionen når resultaterne. Det stiller krav til ledernes evne til at motivere, engagere og udvikle medarbejderne – og til at lederne selv går foran som rollemodeller.

KL, Danske Regioner og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte har igangsat et fælles arbejde med at udvikle en kodeks for god ledelse i kommuner og regioner. Formålet er at udvikle et redskab, der kan hjælpe ledere på skoler, sygehuse, daginstitutioner etc. Kodeksen skal foreligge medio 2008.

Arbejdet er inspireret af den kodeks for god offentlig topledelse, som blev lanceret i 2005. Kodeksen udgør en fælles referenceramme for, hvad der kendetegner god topledelse i stat, region og kommune. Erfaringer viser, at toplederne ikke alene anvender kodeksen til at reflektere over egen ledelsesadfærd, men også som inspiration til at drøfte god ledelse med de øvrige ledere i de offentlige organisationer.



Det er sigtet, at arbejdet med kodeks for god ledelse i kommuner og regioner bl.a. skal munde ud i anbefalinger om god ledelse og identifikation af de væsentligste kompetencer, som en leder skal besidde. Kodeksen kan bl.a. bruges til en målretning af rekrutteringen af nye institutionsledere.

Lederuddannelse

Undersøgelser viser, at offentlige ledere generelt er fagligt velfunderede. Men de har tilsyneladende et betydeligt udviklingspotentiale hvad angår personaleledelse. 3 ud af 4 medarbejdere i kommuner og regioner mener, at deres leder er fagligt kompetent, mens kun knap 60 pct. mener, at deres leder er en god personaleleder.

Næsten alle institutionsledere er i gang med aktiviteter, som skal opkvalificere deres ledelseskompetence. Det sker via netværk, coaching, evalueringer og uddannelsesaktiviteter. 9 ud af 10 institutionsledere har deltaget i et lederkursus inden for de seneste 2 år. Men der sker ikke en systematisk uddannelse af institutionsledere og afdelingsledelser på sygehuse. Undersøgelser viser, at institutionsledere især ser behov for at udvikle deres ledelse i forhold til håndtering af forandringer, til motivation og engagement af medarbejderne og til udvikling af medarbejdernes kompetencer.

Mange institutionsledere foretrækker deltagelse i kurser som en vej til opkvalificering. Men markedet for lederuddannelser kan være uigennemskueligt for den enkelte med hensyn til kvalitet og indhold. Lederne har ingen sikkerhed for, at kurserne har en god kvalitet, at der er sammenhæng og progression i forløbene, og at de tager fat på de emner, som er afgørende for at udvikle sig som leder.

Der er bred enighed om, at ledelse er en disciplin, der går på tværs af fag og sektorer. Der er mange fællestræk i ledelsesopgaven, uanset hvilken sektor man er leder i, og erfaringerne viser, at lederne lærer meget, når de møder ledere fra andre sektorer. Lederudvikling sker bedst gennem en kombination af forløb på tværs af sektorer, og forløb som målrettes den enkelte leders særlige vilkår og behov, når det gælder ledelseserfaring, fagligt ståsted og organisatorisk tilhørsforhold.

Regeringen ønsker derfor bl.a. en styrket indsats vedrørende:

- Klart rum for ledelse
- Skærpede krav om lederuddannelse: Uddannelse af institutionsledere
- Mere sammenhængende, gennemsigtige og fleksible lederuddannelses-tilbud af god kvalitet
- Rekruttering af nye ledere



4. Rekruttering og fastholdelse af kvalificerede medarbejdere til den borgernære service

Der er i de seneste år taget betydelige initiativer til at øge arbejdsstyrken og dermed mulighederne for at rekruttere et tilstrækkeligt antal medarbejdere til den borgernære service.

Med vedtagelsen af velfærdsaftalen i foråret 2006 om bl.a. efterløns- og folkepensionsalderen er det sikret, at den samlede private og offentlige beskæftigelse ikke vil falde i de næste årtier, sådan som der ellers var udsigt til. Samtidig blev der aftalt en udvidelse af jobkortordningen for udlændinge, der har et jobtilbud i Danmark, og en ”green-card-ordning”, der giver særligt velkvalificerede udlændinge mulighed for at få visum til jobsøgning.

Det stigende antal ældre betyder, at aktiviteten på især ældre- og sundhedsområdet i de kommende år vil være stigende. Som supplement til velfærdsaftalen og de seneste års øgede integrationsindsats ønsker regeringen derfor en styrket rekruttering af arbejdskraft til de serviceområder, hvor der forventes at være særlige problemer.

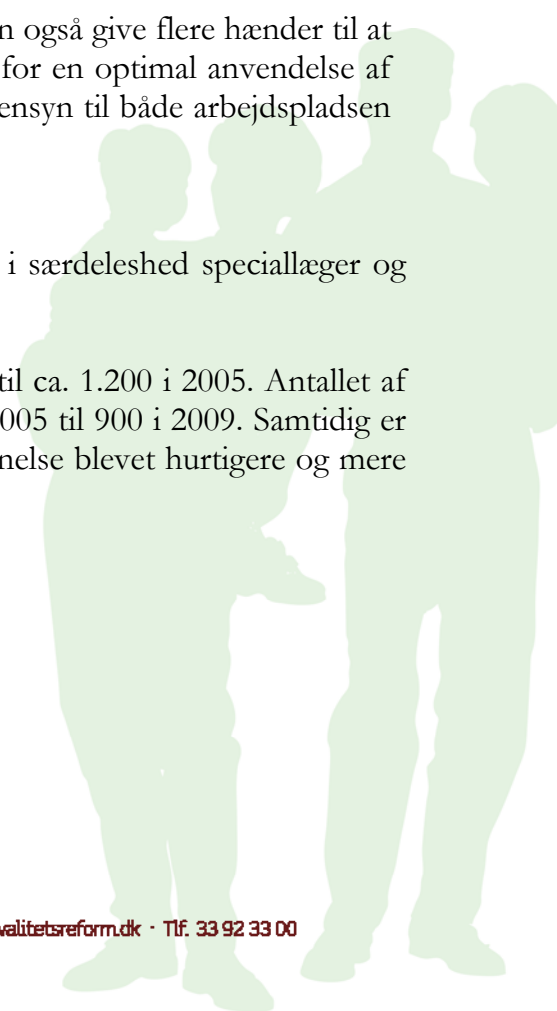
Skabelsen af mere attraktive arbejdspladser, styrket kompetenceudvikling og bedre ledelse - jf. indsatsområderne ovenfor - vil i sig selv kunne bidrage til, at flere medarbejdere forbliver i den offentlige sektor.

Lavere sygefravær og bedre tilrettelæggelse af arbejdet kan også give flere hænder til at løse de borgernære serviceopgaver. Fx kan der arbejdes for en optimal anvendelse af medarbejdernes kompetencer. Og der kan tages større hensyn til både arbejdspladsen og den enkelte medarbejders behov for fleksibilitet.

Behov for flere medarbejdere i sundhedssektoren

Der er i dag mangel på sundhedspersonale. Det gælder i særdeleshed speciallæger og sygeplejersker.

Optaget af lægestuderende er forøget fra ca. 240 i 1990 til ca. 1.200 i 2005. Antallet af færdiguddannede læger forventes at vokse fra ca. 800 i 2005 til 900 i 2009. Samtidig er ordningen for godkendelse af udenlandske lægers uddannelse blevet hurtigere og mere fleksibel.





Uddannelsen af flere speciallæger hæmmes af, at den reelle uddannelsesvarighed for en speciallæge er meget længere end den normerede uddannelsesvarighed. Således tager det i dag typisk en læge 12 år at uddanne sig til speciallæge, selv om den normerede uddannelsestid er 6-7½ år afhængigt af specialet. Det er en væsentlig overskridelse – også selv om der tages højde for barselsorlov, ph.d.-afhandling mv.

Regeringen gennemførte i 2004 en ny speciallægeuddannelse, der bl.a. reducerer den formelle uddannelsesvarighed for en række specialer og samler selve hoveduddannelsen i én blok, så der ikke opstår forsinkelser mellem de enkelte dele. Men der er fortsat et potentiale for at forkorte uddannelsestiden, samtidig med at kvaliteten af uddannelsen fastholdes.

Antallet af sygeplejersker kunne øges betydeligt, hvis frafaldet fra uddannelsen kunne blive bragt ned. Mere end hver tredje, der starter på sygeplejerskeuddannelsen, fuldfører ikke studiet. Frafaldet skyldes bl.a., at mange af de praktisk orienterede studerende oplever for store teoretiske krav på uddannelsen. Et udvalg under Undervisningsministeriet kom i december 2006 med 13 initiativer, der sigter mod at nedbringe frafaldet på sygeplejerskeuddannelsen. Anbefalingerne omhandler bl.a. større fokus på den praktiske del, herunder placering af praktikophold meget tidligt i uddannelsesforløbet. Regeringen arbejder aktuelt på at gennemføre disse initiativer.

En anden måde at dække behovet for sygeplejersker på er ved at tilpasse dimensioneringen på sygeplejerskeuddannelserne. I 2006 havde 9 ud af 21 uddannelsesinstitutioner flere ansøgere med sygeplejerskeuddannelsen som 1. prioritet, end institutionen havde mulighed for at optage.

Behov for flere medarbejdere i ældreplejen mv.

Der er i de senere år taget en række initiativer til, at flere kan fuldføre social- og sundhedsuddannelsen.

Som led i udmøntningen af velfærdsaftalen vil der ske en fornyelse af de erhvervsrettede uddannelser. Det samlede system af erhvervsrettede ungdomsuddannelser bliver forenklet. Uddannelserne vil endvidere blive gjort mere fleksible og rummelige, så de både imødekommer behovene hos elever, der ønsker at vælge højere niveauer i undervisningen og elever, der har svagere forudsætninger. Social- og sundhedsskolerne skal fremover udarbejde handlingsplaner, der skal indeholde konkrete mål og strategier for at øge gennemførelsen. Desuden skal skolerne forbedre frafaldsregistreringen med henblik på en tidlig indsats over for frafaldstruede elever.

Det er en yderligere udfordring, at meget få mænd tager en social- og sundhedsuddannelse. I dag er 96 pct. af de nyuddannede social- og sundhedshjælpere og social- og sundhedsassistenter kvinder. Der må således formodes at være et uudnyttet potentiale for at få især flere mænd ind på uddannelsen.



Samme problemstilling gør sig gældende på andre dele af omsorgs- og plejeområdet. Erfaringer fra AF viser, at kvinder og mænd bliver registreret forskelligt og bliver tilbudt forskellige typer af jobs. Også selv om de har samme uddannelsesmæssige baggrund. Og andre erfaringer fra AF har vist, at det med en målrettet indsats er muligt at flytte kvinder og mænd til hinandens traditionelle stillinger og fagområder.

Faglig udvikling på dagtilbudsområdet

I dag har mere end 75 pct. af det faste personale over 25 år i vuggestuer, børnehaver og aldersintegrerede institutioner en pædagogisk uddannelse. Blandt pædagogmedhjælperne i SFO har næsten 60 pct. gennemført kurser og uddannelser inden for det pædagogiske område.

På børneområdet forventes der ikke i de kommende år at opstå en generel mangel på arbejdskraft. Det skal bl.a. ses i lyset af, at der uddannes tilstrækkeligt mange pædagoger til at dække behovet i forhold til den forventede udvikling i børnetallet. Indsatsen på det pædagogiske område skal i stedet koncentreres om at sikre fortsat udvikling af uddannelserne, herunder opfølgning på den nye pædagoguddannelse, og de faglige udviklingsmuligheder for den del af personalet, der har valgt jobbet permanent, men som ikke har en pædagogisk uddannelse.

Fastholdelse af ældre medarbejdere

Rekrutteringsproblemet for den offentlige sektor kan reduceres ved at fastholde flere medarbejdere i jobbet et par år ekstra. I dag regner næsten halvdelen af de ansatte mellem 50 og 60 år i kommuner og regioner med at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet, når de fylder 60.

Beskæftigelsesministeriet har netop gennemført en informations- og holdningskampagne ”Et par år ekstra gør en forskel”. Kampagnen satte fokus på fordelene ved, at flere ældre medarbejdere bliver et par år længere på arbejdsmarkedet – for den enkelte senior, for virksomhederne og for samfundet som helhed. Kampagnen lagde bl.a. op til individuelle senioraftaler mellem en arbejdsgiver og en ældre medarbejder om særlige arbejdsvilkår som fx en ekstra ugentlig fridag eller andre jobfunktioner.

Desuden har beskæftigelsesministeren nedsat en Seniortænk tank, der skal fremme den seniorpolitiske debat og se på regler, lovgivning og praksis på seniorområdet. Og komme med forslag til forbedringer.

Endelig er der på det statslige område gode erfaringer med de karriereafklaringsforløb for medarbejdere over 50 år, der blev aftalt i forlængelse af overenskomsten i 2005. En evaluering viser, at medarbejderne er meget tilfredse med karriereafklaringen og har fået større forståelse for deres jobinteresser og mulige udviklingsområder.



Regeringen ønsker derfor bl.a. en styrket indsats vedrørende:

- Rekruttering af medarbejdere til den offentlige sektor på kort og lang sigt
- Fokus på serviceområder med særlige rekrutterings- og fastholdelsesproblemer
- Nedbrydning af kønsmæssige barrierer
- Bedre integration af medarbejdere med indvandrerbaggrund
- Seniorpolitik

