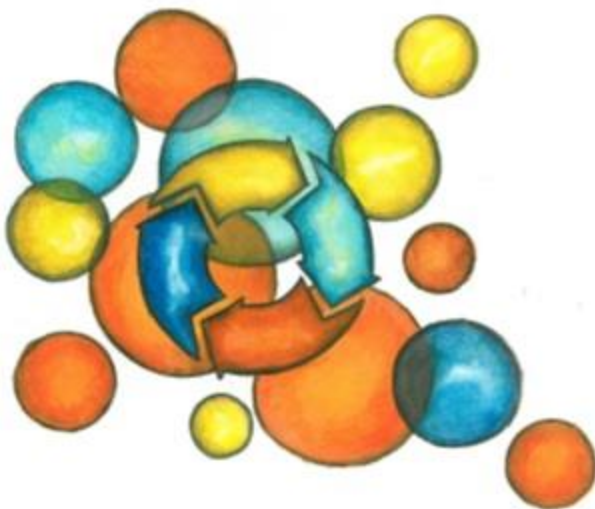


1. juni 2015

---

## Dansk kvalitetsmodel på det sociale område

### Regionale retningslinjer for kompetenceudvikling

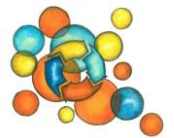


**Dansk kvalitetsmodel på det sociale område** er igangsat af regionerne og Danske Regioner i fællesskab. Alle regionale, sociale tilbud efter §§ 67, 107 og 108 i serviceloven er omfattet af kvalitetsmodellen.

I et samarbejde mellem regionerne er der udviklet kvalitetsstandarder inden for udvalgte temaområder. Standarderne indebærer, at der udarbejdes en række retningsgivende dokumenter med retningslinjer for, hvordan arbejdet med standarderne finder sted i praksis på sociale tilbud. Dokumenterne udarbejdes på to niveauer:

- Et fælles regionalt niveau med retningslinjer, der er gældende for alle sociale tilbud.
- Et lokalt niveau med lokale retningslinjer, der er specifikt tilpasset målgruppen og indsatsen på det enkelte tilbud.

Dette dokument udgør Speciaalsektorens regionale retningslinjer for arbejdet med kvalitetsmodellens standard for kompetenceudvikling. I Region Nordjylland er det blevet besluttet, at retningslinjerne er gældende for samtlige tilbud i Speciaalsektoren. På baggrund af dokumentet skal man på det enkelte tilbud formulere en lokal retningslinje.

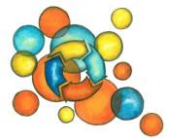


## Indholdsfortegnelse

INDHOLDSFORTEGNELSE .....	2
DOKUMENTOVERBLIK .....	2
INDLEDNING .....	3
FREMGANGSMÅDEN .....	3
ANSVARLIG.....	5
DOKUMENTATION.....	5
REFERENCER .....	5
DEFINITION AF BEGREBER .....	6
YDERLIGERE OPLYSNINGER .....	7

## Dokumentoverblik

<b>INDHOLD</b>	<b>Standard:</b> Kompetenceudvikling	<b>Dokumenttype:</b> Regional retningslinje	
	<b>Standardbetegnelse:</b> Der arbejdes systematisk med at sikre sammenhæng mellem medarbejdernes kompetencer og tilbuddets opgaver	<b>Dokumentindhold:</b> Retningslinjer for: <ul style="list-style-type: none"> <li>Hvordan kompetencebehov vurderes, så det sikres, at kompetencerne matcher opgaverne i daglig praksis</li> <li>En opdateret kompetenceudviklingsplan for tilbuddets samlede kompetencebehov i forhold til nuværende og forventede fremtidige opgaver.</li> <li>Hvordan ledelse og medarbejdere samarbejder om den enkelte medarbejders kompetenceudvikling i relation til tilbuddets samlede kompetencebehov.</li> <li>Hvordan eksternt faglig supervision eller anden form for sparring for ledelse og medarbejdere benyttes.</li> <li>Hvordan det sikres, at arbejdet tilrettelægges, så borgerne har tilstrækkelig kontakt til personale med relevante kompetencer</li> </ul>	
<b>GÆLDENDE FOR</b>	<b>Anvendelsesområde:</b> Sociale tilbud i Speciaalsektoren i Region Nordjylland efter §§ 67, 107 og 108 i serviceloven	<b>Målgruppe:</b> Alle medarbejdere på regionens sociale tilbud	<b>Særlige ressourcepersoner:</b> Udviklingsteamet i Regionshuset kan kontaktes om dokumentets indhold
<b>OPHAV</b>	<b>Udarbejdet af:</b> Dokumentet er udarbejdet i et samarbejde mellem medarbejdere fra Speciaalsektorens tilbud og konsulenter i administrationen	<b>Godkendt af:</b> Dokumentet er godkendt af sektorledelsen i Speciaalsektoren i Region Nordjylland	<b>Gældende fra:</b> 4.1.2010
<b>REVISION</b>	<b>Sidst revideret:</b> November 2017	<b>Næste revisionsdato:</b> November 2019	<b>Revisionsansvarlig:</b> Sektorledelsen i Speciaalsektoren i Region Nordjylland



## Indledning

Region Nordjylland har formuleret en strategi om kompetenceudvikling, en dertilhørende politik og en retningslinje, som gælder for hele koncernen. Den overordnede kompetenceudviklingsstrategi fokuserer på, at "Kompetenceudvikling skal være **strategisk** og **praksisnær**. Den skal skabe **sammenhængskraft** og **merværdi** for Region Nordjylland".

Det strategiske handler om, at kompetenceudviklingen skal foregå med afsæt i regionens strategi og fælles mål. For Specialsektoren betyder det konkret, at vi kompetenceudvikler i forhold til, "at borgerne skal opleve en effektiv indsats, der giver bedre mestring af eget liv" (jf. strategi 2018).

Det praksisnære refererer til, at opgaveløsningen kan udvikle kompetencer og omvendt. I Specialsektoren har vi konstant fokus på at udvikle medarbejdernes kompetencer i relation til praksis. Vi udvikler os desuden i trit med de behov og forventninger, som borgere og samarbejdspartnere efterspørger. Derfor fokuserer vi både på nutidige- og fremtidige opgaver.

Sammenhængskraften er essentiel. Den handler om, at vi skal lære af hinanden, når opgaver løses sammen. Kompetenceudviklingen skal bidrage til at fremme den tværfaglige opgaveløsning. I Specialsektoren er den tværfaglige opgaveløsning en vigtig forudsætning for, at vi til enhver tid skal kunne løse opgaverne på et højt specialiseret niveau på grund af borgernes komplekse og mangeartede problemstillinger.

Merværdien er det sidste nøgleord. Vi skal skabe merværdi, når vi kompetenceudvikler. Derfor er kompetenceudvikling en forudsætning for en effektiv og kvalificeret opgaveløsning. Et konstant fokus på kompetenceudvikling er en logisk følge for Specialsektoren, idet det er afgørende for, at vi kan drive højt specialiserede tilbud.

Specialsektorens regionale retningslinjer om kompetenceudvikling imødekommer Regionens kompetenceudviklingsstrategi. De 4 nøgleord er indarbejdet i nedenstående.

### Formål

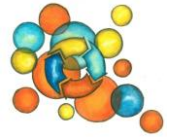
Formålet med standarden er at sikre, at det enkelte tilbud arbejder systematisk med at sikre sammenhæng mellem medarbejdernes kompetencer og tilbuddets opgaver. De faglige kompetencer skal matche det enkelte tilbuds målgruppe, målsætning, samt tilbuddets faglige tilgange og metoder. Relevante faglige kompetencer gør det muligt for medarbejderne at levere en konstant kvalificeret indsats og fortsat bevare en høj faglighed.

### Fremgangsmåden

Det enkelte tilbuds opgave er at udarbejde en lokal retningslinje, som beskriver arbejdet med kompetenceudvikling på baggrund af den regionale retningslinje.

Den lokale retningslinje skal beskrive:

- Formålet med arbejdet?
- Hvordan arbejdet udføres?
- Hvem der er ansvarlige hvornår?
- Hvor og hvornår arbejdet finder sted?



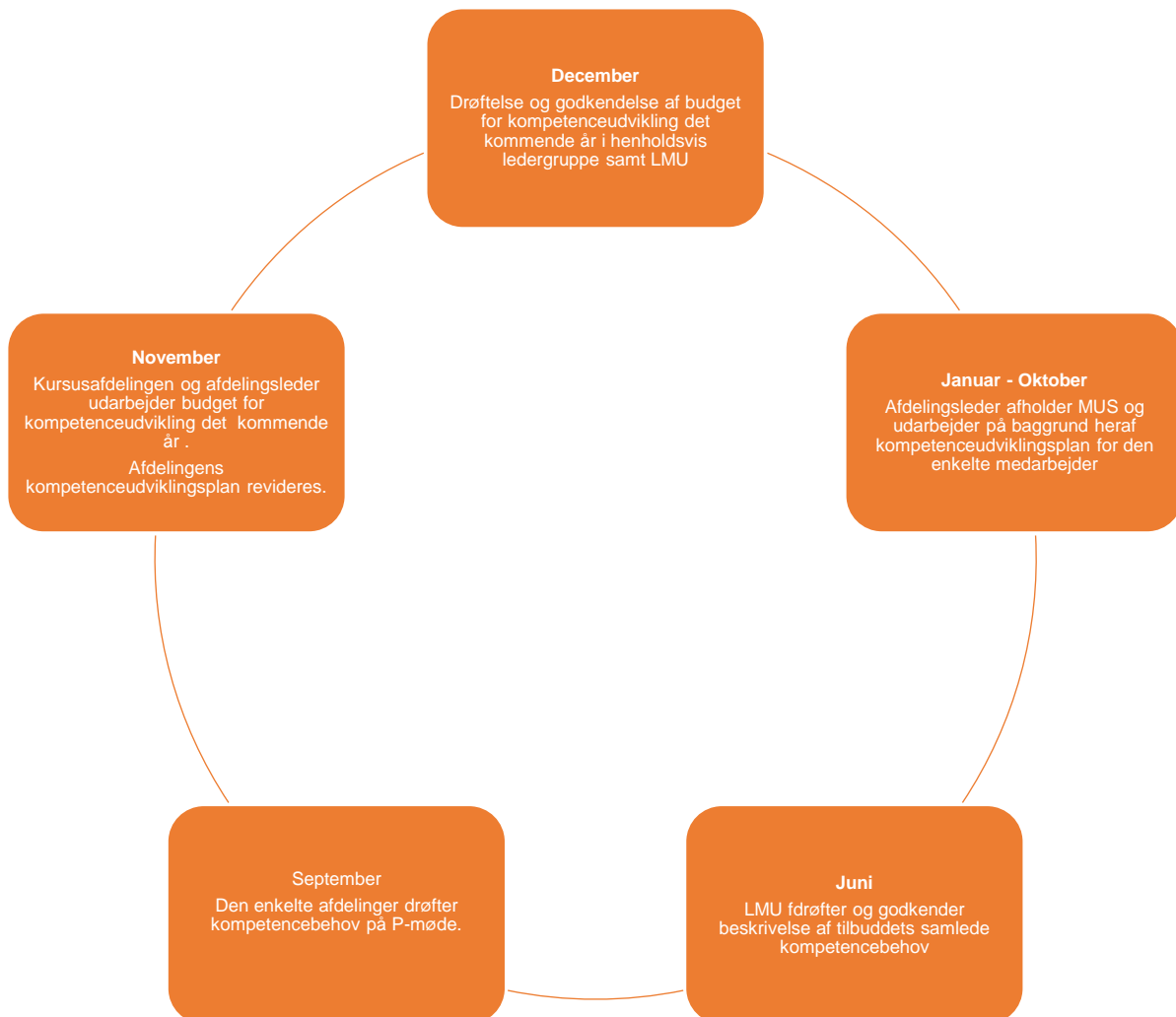
## Retningslinjer for hvordan kompetencebehov vurderes, så det sikres, at kompetencerne matcher opgaverne i daglig praksis

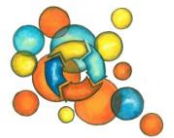
- Inden for rammerne af det enkelte tilbud skal ledelsen i samspil med MED-udvalget sætte fokus på den strategiske kompetenceudvikling.
- På det enkelte tilbud skal den strategiske kompetenceudvikling dagsordenssættes minimum én gang årligt i det lokale MED-udvalg.
- Det lokale MED-udvalg skal regelmæssigt dagsordenssætte og evaluere sammenhængen mellem tilbuddets målgruppe, målsætning/strategier, faglige tilgange og metoder, behov for kompetenceudvikling og indsatsen for kompetenceudvikling.

### Lokal retningslinje

I et samarbejde mellem ledelsen, LMU, den enkelt medarbejder og kursusafdelingen sættes der fokus på den strategiske kompetenceudvikling på CDH.

CDH's ledergruppe samt det lokale LMU skal hvert år i december, på baggrund af et forslag til det kommende års budget for kompetenceudvikling udarbejdet af kursusafdelingen på CDH, tage stilling til sammenhængen mellem behovet for kompetenceudvikling og det kommende års indsats for kompetenceudvikling.





## En opdateret kompetenceudviklingsplan for tilbuddets samlede kompetencebehov i forhold til nuværende og forventede fremtidige opgaver

- Det enkelte tilbud udarbejder en skriftlig kompetenceudviklingsplan, der indeholder tilbuddets samlede kompetencebehov, som:
  - Synliggør, hvordan fremtidens opgaver ser ud til at tegne sig (velvidende at de kan ændre sig) i forhold til målgruppe, målsætning og faglige tilgange og metoder.
  - Beskriver om kompetencerne er til stede, eller om der er behov for udvikling.
  - Beskriver hvordan de nødvendige kompetencer stilles til rådighed.
  - Fokuserer på tilbuddets samlede kompetencebehov. Derfor skal kompetenceudviklingsplanen også indeholde såvel en beskrivelse for kompetenceudvikling i forhold til viden om nye målgrupper, faglige tilgange og metoder som en beskrivelse af kompetencebehovet inden for emner som f.eks. dokumentation, arbejdsmiljø og konflikthåndtering.

### Lokal retningslinje

På baggrund af den ovenfor beskrevne kompetenceudviklingsplanen for tilbuddets samlede kompetencebehov udarbejdes der for hver *afdeling* en skriftlig kompetenceudviklingsplan, der indeholder:

1. Beskrivelse af tilbuddets samlede kompetencebehov
2. Beskrivelse af hvordan fremtidens opgaver ser ud til at tegne sig i den enkelte afdeling og behovet for kompetenceudvikling i relation hertil, herunder viden om faglige tilgange og metoder
3. Beskrivelse af afdelingens grundlæggende kompetencer
4. Beskrivelse af den enkelte afdelings kompetencebehov,
5. Beskrivelse af plan for kompetenceudvikling
6. Beskrivelse af hvordan den enkelte afdeling anvender ekstern supervision

Afdelingslederen og kursusafdelingen reviderer planen én gang årligt i november måned i forbindelse med udarbejdelse af det kommende års budget for kompetenceudvikling.

## Retningslinjer for, hvordan ledelse og medarbejdere samarbejder om den enkelte medarbejders kompetenceudvikling i relation til tilbuddets samlede kompetencebehov

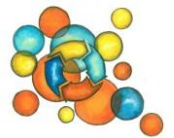
- Der afholdes en gang årligt MUS.
- Det er lederen på tilbuddet, der er ansvarlig for at indkalde til MUS.
- MUS mellem leder og medarbejder kan ende ud i en konkret, skriftlig udviklingsaftale.
- I forbindelse med deltagelse i kursus eller uddannelse skal det aftales mellem leder og medarbejder, hvordan det sikres, at ny viden deles med relevante kollegaer.
- Det lokale MED-udvalg på tilbuddet har til opgave at opstille rammerne for MUS.
- Det lokale MED-udvalg på tilbuddet har til opgave at evaluere konceptets egnethed.

### Lokal retningslinje

På medarbejderniveau fastlægges den enkelte medarbejders kompetenceudviklingsplan på MUS 1 gang årligt. Afdelingsleder er ansvarlig for indkaldelse til og afholdelse af MUS

Den enkelte medarbejders kompetenceudviklingsplan fastlægges 1 gang årligt på MUS, hvor medarbejder og leder forholder sig til, om kompetencerne er til stede.

I forbindelse med drøftelsen skal det besluttes, hvordan ny viden deles med relevante kolleger.



Der udfyldes særskilt skema vedr. kompetenceudvikling. Afdelingslederen udleverer skemaet til medarbejderen før MUS. Skemaerne skal efterfølgende anvendes af afdelingslederen som grundlag for at udarbejde en samlet vurdering og beskrivelse af afdelingens behov for kompetenceudvikling. Skemaerne opbevares sammen med referat fra MUS.

MUS samt drøftelserne i den enkelte afdeling for det kommende år skal være afsluttet inden udgangen af oktober måned for at tage hensyn til udarbejdelse af det efterfølgende års forslag til budget for kompetenceudvikling. Budgetforslaget skal gøre det muligt, at LMU kan tage stilling til sammenhængen mellem behovet for kompetenceudvikling og det kommende års indsats for kompetenceudvikling.

Når det kommende års budget for kompetenceudvikling er vedtaget af ledergruppen og i LMU, udbyder kursusafdelingen på CDH løbende **interne** kursus – og uddannelsesaktiviteter i henhold til budgettet.

I forhold til **eksterne** kursus – og uddannelsesaktiviteter er det, i samarbejde med afdelingslederen og kursusafdelingen, den enkelte medarbejder, der er ansvarlig for deltagelse.

Bemærk, at der skal tages højde for overenskomstreguleret kompetenceudvikling:

*”Såfremt der i en overenskomst er aftalt, at medarbejderne skal gennemgå bestemte typer af uddannelsesaktiviteter har Region Nordjylland pligt til at tilbyde medarbejderen deltagelse i uddannelsen inden for de i overenskomsten bestemte rammer. Det gælder eksempelvis overenskomst for HK-kontoransatte.”*

For at kunne dokumentere den enkelte medarbejders kompetenceniveau udarbejdes et kursusbevis på baggrund af kompetenceprofilen.

### **Retningslinjer for, hvordan ekstern faglig supervision eller anden form for sparring for ledelse og medarbejdere benyttes**

- Kompetenceudviklingsplanen skal indeholde en beskrivelse af tilbuddets brug af ekstern faglig supervision eller anden form for faglig sparring for såvel ledere som medarbejdere.
- Tilbuddet beskriver, hvor ofte og i hvilke situationer ekstern supervision eller anden form for sparring benyttes – både i forhold til ledelsen og medarbejdere.

#### **Lokal retningslinje**

Den enkelte afdeling udarbejder en beskrivelse af brug af ekstern faglig supervision eller anden form for faglig sparring for såvel ledere som medarbejdere. Det fremgår af beskrivelsen, hvor ofte og i hvilke situationer ekstern supervision eller anden form for sparring benyttes.

Den enkelte afdelingsleder er ansvarlig for at udarbejde beskrivelsen inden 1. juli 2016. Beskrivelsen skal være tilgængelig på p-net sammen med den enkelte afdelings beskrivelse af de grundlæggende kompetencer.

Beskrivelsen revideres hvert år i november måned i forbindelse med udarbejdelsen af det kommende års budget for kompetenceudvikling.



## Retningslinjer for, hvordan det sikres, at arbejdet tilrettelægges, så borgerne har tilstrækkelig kontakt til personale med relevante kompetencer

- Den lokale retningslinje skal indeholde en beskrivelse af de overordnede principper i forhold til tilrettelæggelse af arbejdet. Med udgangspunkt heri skal tilbuddet beskrive, hvordan det sikres, at der tages hensyn til, at den enkelte borger er i tilstrækkelig kontakt til personale med relevante kompetencer. Det kan handle om:
  - Hvordan tilbuddet f.eks. organiserer sig i team, hold, afdelinger eller arbejder med kontaktpersonsordninger i forhold til den enkelte borger.
  - En beskrivelse af procedure for brug af vikarer og studerende, så borgerne stadig har tilstrækkelig kontakt til personale med relevante kompetencer.

### Lokal retningslinje

Den enkelte afdeling udarbejder en beskrivelse af de overordnede principper i forhold til tilrettelæggelse af arbejdet. Det skal fremgå af beskrivelsen, hvordan det sikres, at der tages hensyn til, at den enkelte borger er i tilstrækkelig kontakt til personale med relevante kompetencer. Det kan handle om:

- Hvordan tilbuddet f.eks. organiserer sig i team, hold, eller arbejder med kontaktpersonsordninger i forhold til den enkelte borger.
- En beskrivelse af procedure for brug af vikarer og studerende, så borgerne stadig har tilstrækkelig kontakt til personale med relevante kompetencer.

Den enkelte afdelingsleder er ansvarlig for at udarbejde beskrivelsen inden 1. juli 2016. Beskrivelsen skal være tilgængelig på p-net sammen med den enkelte afdelings beskrivelse af de grundlæggende kompetencer.

Beskrivelsen revideres hvert år i november måned i forbindelse med udarbejdelsen af det kommende års budget for kompetenceudvikling.

## Ansvarlig

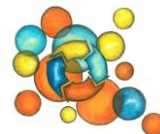
Forstanderen har det overordnede ansvar for tilbuddets arbejde med kvalitetsmodellens standard for kompetenceudvikling; herunder for arbejdet med de regionale retningslinjer, tilbuddets lokale retningslinje og kvalitetsmodellens øvrige trin. Forstanderen inddrager og aftaler ansvarsfordeling med den øvrige ledelse og medarbejdere. Ansvarsfordelingen skal beskrives i tilbuddets lokale retningslinje.

## Dokumentation

Forstanderen skal sikre, at der foreligger dokumentation for, at man på tilbuddet arbejder i overensstemmelse med kravene i kvalitetsmodellens standard for kompetenceudvikling og herunder de regionale retningslinjer.

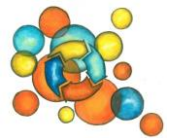
## Referencer

- Aftalerne om trepartsmidlerne indgået mellem Danske Regioner, KTO og SHK
- [De aktuelle overenskomster for samtlige faggrupper](#)
- Overenskomst 2011 og de gældende studieordninger for elever/studerende
- [Region Nordjyllands strategi 2018](#)
- [Personalepolitiske værdier – Region Nordjylland](#)
- [Kompetenceudviklingsstrategi – for ledere og medarbejder i Region Nordjylland](#)



- [Region Nordjyllands Politik for kompetenceudvikling](#)
- [Retningslinjer for kompetenceudvikling/uddannelse](#)
- [Individuelle udviklingssamtaler og teamudviklingssamtaler](#)
- [Livsfasepolitik for Region Nordjylland](#)
- [Retningslinje under livsfasepolitik](#)
- [Uddannelse, kurser og kompetenceudvikling](#)
- [Med-aftalen for Region Nordjylland](#)





## Definition af begreber

### Kompetenceudvikling

Kompetenceudvikling er en proces, der sigter mod at udnytte den enkeltes kompetencer til at skabe bedre resultater, bedre opgaveløsning eller bedre ydelser for organisationen. Kompetenceudviklingen kan foregå på mange måder: Man kan lære på det enkelte tilbud, via uddannelse eller kurser. Kompetenceudvikling kan også handle om at udvikle organisationen, da måder at organisere og tilrettelægge arbejdet på sætter forskellige muligheder og begrænsninger for at få kompetencer i spil i hverdagen.

### Strategisk kompetenceudvikling

Strategisk kompetenceudvikling opnås, når der er *sammenhæng* mellem det leder såvel som medarbejder vælger af uddannelse, (job)udvikling, intern læring på arbejdspladsen, personlig og faglig udvikling og den strategiske målsætning, der er i organisationen. Strategisk kompetenceudvikling er den del af den strategiske tænkning, der angiver, hvilken vej organisationen ønsker at gå i forhold til udvikling af kompetencer. Dette vedrører den brede vurdering af, hvad der skal til for at løfte opgaverne.

Det strategiske er forankret i organisationen. Udvikling skal derfor være forankret i såvel nuværende som forventede fremtidige opgaver. Der skal være sammenhæng mellem de opgaver, der løses, og forudsætninger for at løse opgaverne. Oftest kræver det både en udvikling af faglige, personlige og organisatoriske kompetencer.

### Systematisk kompetenceudvikling

Kompetenceudviklingen skal foregå systematisk for at sikre, at der vedligeholdes eller udvikles kompetencer under hensynstagen til aktuelle livsfaser (jf. Region Nordjyllands livsfasepolitik). Systematikken sker ved, at leder og medarbejder en gang om året tager stillingen til, hvilken kompetenceudvikling, det kræver at løse nuværende og fremtidige udfordringer. Det indebærer, at der bliver opstillet udviklingsmål for den enkelte medarbejder, grupper af medarbejdere og organisationen som helhed.

### Retningsgivende dokumenter

Kvalitetsmodellens standarder stiller krav om, at der udarbejdes retningsgivende dokumenter. Dette er en samlet betegnelse for de forskellige typer af beskrivelser af arbejdsgange med videre, der giver retning for det daglige arbejde på tilbuddene. Retningsgivende dokumenter kan således bestå af vejledninger, procedurer og retningslinjer, der er udarbejdet på regionalt eller lokalt niveau.

#### *Regionale retningslinjer:*

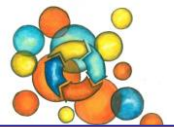
En retningslinje beskriver formål, omfang og ansvar samt fremgangsmåder for løsning af konkrete opgaver. I Speciaalsektoren i Region Nordjylland er der udarbejdet regionale retningslinjer for alle standarder. Disse retningslinjer er gældende på tværs af tilbud og skal i forhold til det enkelte tilbud danne baggrund for udarbejdelse af lokale retningslinjer, der er specifikt tilpasset målgruppen og indsatsen på det pågældende sted.

#### *Lokale retningslinjer:*

En lokal retningslinje beskriver arbejdet med en standard på tilbudsniveau; herunder *formålet* med arbejdet, *hvordan* arbejdet udføres, *hvem* der er ansvarlig for arbejdets udførelse samt *hvor* og *hvornår* arbejdet finder sted. Den lokale retningslinje skal være i overensstemmelse med de regionale retningslinjer på området

### Standarder

En standard er et mål for kvalitet med krav og anvisninger, som lægges til grund for løbende evaluering. Der er i Dansk kvalitetsmodel på det sociale område blevet udarbejdet en række fælles nationale standarder. Standarderne er generiske, hvilket betyder, at de gælder for alle regionale tilbud, der er omfattet af kvalitetsmodellen, uanset målgruppe. De generiske standarder skal sikre høj faglig kvalitet i indsatsen på tværs af målgrupper og ydelser.



## Yderligere oplysninger

### *Fakta om kvalitetsmodellen på det sociale område*

Dansk kvalitetsmodel på det sociale område er udviklet i et samarbejde mellem de 5 regioner og Danske Regioner.

Modellen er et resultat af de senere års øgede fokus på dokumentation og kvalitetsudvikling i den offentlige sektor. Et sådant fokus stiller større krav til de sociale tilbud om at kunne begrunde, beskrive og dokumentere den sociale indsats og dens virkninger. Og det stiller krav om løbende forbedring af indsatsen.

På det enkelte tilbud er kvalitetsmodellen et redskab, der muliggør faglig udvikling og læring blandt medarbejdere. For borgerne medfører modellen et øget fokus på en række centrale områder i indsatsen. Som konsekvens af modellens indførelse vil pårørende og offentligheden desuden kunne opnå større gennemsigtighed i tilbuddets indsats.

Med henblik på en succesfuld implementering af kvalitetsmodellen på det sociale område uddannes der ressourcepersoner på alle tilbud. Ressourcepersonerne fungerer som tovholdere og bistår implementering af modellen i et tæt samarbejde med ledelsen.

### *Du kan få mere viden om kvalitetsmodellen på det sociale område*

- På Region Nordjyllands [hjemmeside om kvalitetsmodellen](#)
- På kvalitetsmodellens [nationale hjemmeside](#)

Du kan også få mere viden om modellen ved at kontakte Speciaalsektoren i Region Nordjylland på telefonnummer: 97 64 80 60.

