


# Individuel kompetenceudvikling

Kompetence

- EN VEJLEDNING



## Indhold

<b>4</b>	<b>FORORD</b>
<b>5</b>	<b>INDLEDNING</b>
<b>5</b>	Hvad er kompetenceudvikling?
<b>7</b>	<b>INDIVIDUEL UDVIKLINGSPLAN OG OPFØLGNING</b>
<b>7</b>	Hvad er en udviklingsplan?
<b>7</b>	Hvad kan en udviklingsplan indeholde?
<b>11</b>	Udviklingsmål
<b>12</b>	Forslag til kompetenceudvikling/konkrete aktiviteter
<b>12</b>	Læring-på-jobbet
<b>13</b>	Kompetencegivende uddannelser
<b>13</b>	Private kurser
<b>15</b>	Hvordan bliver en individuel udviklingsplan til?
<b>15</b>	Inden dialogen om den individuelle udviklingsplan
<b>15</b>	Gode råd i forbindelse med kompetenceafklaring
<b>16</b>	Dialogen
<b>16</b>	Den individuelle udviklingsplan og arbejdspladsen
<b>17</b>	Opfølgning på udviklingsplaner
<b>19</b>	<b>DRØFTELSE</b>
<b>19</b>	Årlig drøftelse SU/MED om kompetenceudvikling
<b>20</b>	TR-drøftelse med ledelsen om individuel kompetenceudvikling
<b>21</b>	Tilkaldelse af de centrale parter
<b>22</b>	<b>BILAG 1 – KOMPETENCEGIVENDE UDDANNELSER</b>
<b>25</b>	<b>BILAG 2 – PROTOKOLLAT OM INDIVIDUEL KOMPETENCEUDVIKLING/UDVIKLINGSPLAN</b> 

### UDGIVET AF:

KL  
Amtsrådsforeningen  
Københavns Kommune  
Frederiksberg Kommune  
H:S  
Dansk Socialrådgiverforening  
HK/KOMMUNAL  
Teknisk Landsforbund

### TEKST OG REDAKTION:

Lone Malm, Dansk Socialrådgiverforening  
Helle Jacobsen, HK/KOMMUNAL  
Steen V. Kristensen, HK/KOMMUNAL  
Lone Steffensen, Teknisk Landsforbund

Marlene Skou Jørgensen, Teknisk  
Landsforbund  
Anne G. Sørensen, KL  
Mikkel Haarder, KL  
Lissi Knutsson, Amtsrådsforeningen  
Anne-Grete Veraae, Københavns Kommune  
Lene Hansen, Frederiksberg Kommune  
Annette Enggaard, H:S

**LAYOUT:** Mind to Mind - 70 2122 07

**TRYK:** Grefta Tryk A/S

**OPLAG:** 11.500 stk.

ISBN 87-88487-12-1

Aftalen supplerer KTO-aftalen om kompetenceudvikling, som har været gældende siden 2002.

Aftalen om individuel kompetenceudvikling omfatter alle medarbejdere i såvel basisstillinger som leder-, mellemleder- og speciallisterstillinger, der er omfattet af overenskomster indgået mellem de (amts)kommunale arbejdsgivere, H:S og HK/KOMMUNAL, Dansk Socialrådgiverforening og Teknisk Landsforbund.

I vejledningen nævnes H:S ikke særskilt, men vejledningen dækker også H:S som offentlig arbejdsgiverpart.

## Forord

"Aftale om individuel kompetenceudvikling/-udviklingsplan" – det er navnet på aftalen indgået ved OK forhandlingerne 2005 mellem de (amts)kommunale arbejdsgivere, H:S og HK/KOMMUNAL, Dansk Socialrådgiverforening og Teknisk Landsforbund.

Med denne fælles vejledning, eksempler og gode råd håber vi at kunne inspirere til den videre proces med udviklingsplanerne. I vejledningen gennemgås indholdet af aftalen, og der gives inspiration til, hvordan der kan arbejdes med den på den enkelte arbejdsplads.

Formålet med aftalen er at sætte fokus på den enkeltes kompetenceudvikling. Det skal ske i dialog mellem medarbejder og ledelse og ved udarbejdelse af en udviklingsplan for hver enkelt medarbejder. Udviklingsplanen ajourføres årligt.

### Budskabet er, at arbejdet med kompetenceudvikling

- bør foregå i en dynamisk proces, der kan medvirke til, at den enkelte leder og medarbejder udvikles i takt med arbejdspladsens behov, samtidig med at den enkeltes markedsværdi og udviklingsmuligheder sikres.
- for nogle medarbejdere måske drejer sig om en kompetencegivende efter- eller videreuddannelse og for andre om en styrkelse af den personlige udvikling eller en mere systematisk læring-på-jobbet. Der er ingen centralt fastsatte krav om den enkeltes udvikling, og der er ingen facitliste.
- bør ses i sammenhæng med udvikling af arbejdspladsens personalepolitik og den lokale løndannelse. Kompetenceudvikling bør således ikke stå alene.

Der er mange gode erfaringer med kompetenceudvikling i kommuner, amter, herunder sygehuse. De erfaringer bør der naturligvis bygges videre på. Både for at styrke den enkelte medarbejders mulighed for et godt job og en karriereudvikling, og for at styrke amters og kommuners mulighed for at leve op til de stadigt stigende krav.

*God læse- og arbejdslyst!*



## Indledning

### AFTALETEKST - § 1. FORMÅL

Formålet med denne aftale er at styrke indsatsen omkring den enkelte medarbejders kompetenceudvikling, herunder specielt at sikre medarbejdernes forudsætninger for en effektiv opgavevaretagelse med høj kvalitet og for at sikre og forbedre arbejdspladsens og den enkeltes udviklingsmuligheder. Aftalen skal sikre udviklingsmuligheder for alle ansatte, både medarbejdere og ledere.

Kompetencer er ikke statiske, og der er derfor i hele ansættelsesforholdet behov for, at

den enkelte medarbejders kompetencer vedligeholdes og udbygges.

Den løbende kompetenceudvikling består af faglig efter- og videreuddannelse (fx kompetencegivende uddannelser, som er arbejdsmæssigt relevante) og kompetenceudvikling i bredere forstand.

Kompetenceudvikling indgår som et naturligt element i den enkelte kommunes/det enkelte amts personalepolitik.

### Hvad er kompetenceudvikling?

Kompetence er at kunne dét, der er nødvendigt for at varetage arbejdsopgaverne på et højt kvalitativt niveau. Kompetence er måden, man bruger sine kvalifikationer på, altså evnen til at løse en opgave.

I denne vejledning arbejdes der med tre former for kompetence: Faglig, personlig og social.

**Faglig kompetence** er de kundskaber og færdigheder, som man bruger i sit job. Det er kvalifikationer, man har fået gennem uddannelse og gennem sit arbejde.

**Personlig kompetence** er de egenskaber, som har indflydelse på, hvordan man tackler og udfører sit arbejde i det daglige. Om man fx er rolig, har selvtillid, er analytisk, omstillingsparat, fleksibel osv.

**Social kompetence** knytter sig til en persons samarbejds- og kommunikationsevne, herunder evnen til at indgå i sociale relationer, opbygge netværk osv.

Kompetenceudvikling er udvikling af faglige, personlige og sociale kompetencer 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 tale om kompetenceudvikling. Kompetenceudvikling er forøgelse, supplerende eller forandring af medarbejderens eksisterende kompetencer.



## Individuel udviklingsplan og opfølgning

### AFTALETEKST - § 2. INDIVIDUEL UDVIKLINGSPLAN OG OPFØLGNING

#### Stk. 1

Der skal udarbejdes en udviklingsplan for den enkelte medarbejder. Udviklingsplanen udarbejdes i dialog mellem medarbejder og ledelse. Udviklingsplanen indeholder målsætninger for medarbejderens udvikling på kortere og længere sigt. Udviklingsplanen kan omfatte konkrete aktiviteter, der iværksættes for at nå målene. Det forudsættes, at det er en gensidig forpligtelse, at udviklingsplanen gennemføres.

#### Stk. 2

Der følges op på udviklingsplanen årligt. Opfølgningen kan medføre en justering af udviklingsplanen.

#### Stk. 3

Der foretages særlig opfølgning for ansatte, som har været fraværende fra arbejdspladsen i en periode, fx på grund af barsel, længerevarende sygdom e.l.

### Hvad er en udviklingsplan?

Udviklingsplanen kan opfattes som en form for kontrakt mellem medarbejder og leder. Den har til formål at målrette medarbejderens kompetenceudvikling til gavn for medarbejderen og arbejdspladsen. Planen tjener også det formål gensidigt at afstemme forventninger mellem medarbejder og leder.

En udviklingsplan er en beskrivelse af, hvilke kompetencer medarbejderen med fordel kan udvikle i forhold til arbejdspladsens mål, hvad medarbejderen gerne vil lære, og hvordan medarbejderen vil lære det. Det betyder, at planen skal indeholde udviklingsmål og forslag til, hvordan og hvornår målene nås.

#### Hvad kan en udviklingsplan indeholde?

En udviklingsplan kan indeholde mål, midler, tids- og aktivitetsplan.

#### Hvordan medarbejderen bidrager til at nå arbejdspladsens mål:

- Hvilket potentiale ser lederen hos medarbejderen?

- Hvad er medarbejderen motiveret for?
- Hvilke konkrete mål kan man blive enige om for medarbejderens udvikling?

#### Hvordan man kan arbejde sig frem mod målene gennem:

- Læring-på-jobbet?
- Uddannelse?
- Kurser?

#### Hvad er en realistisk tids- og handleplan:

- Hvad forventes af leder/medarbejder på kort sigt? På langt sigt?
- Hvilken opfølgning skal der være undervejs?
- Hvordan vurderer man, om målene er nået?
- Hvordan justeres, hvis arbejdspladsens mål ændres undervejs?
- Hvordan justeres, hvis medarbejderen får blik for nye muligheder, der ikke allerede er beskrevet i udviklingsplanen?



## Eksempler på udviklingsplaner hentet fra kommuner og organisationer

### UDVIKLINGSPLAN – EKSEMPEL 1

Udviklingsplan for: NN

Kontor: XX

Medarbejderens nuværende opgaver og ansvarsområder

Målsætninger for faglig/teknisk kompetenceudvikling

Målsætninger for personlig kompetenceudvikling

Målsætninger for social kompetenceudvikling

For at opfylde målsætninger og bidrage til løsning af forvaltningens/kontorets kommende opgaver er der truffet aftaler om at gennemføre de aktiviteter og den ændring af medarbejderens opgavesammensætning, som fremgår nedenfor

Aftalte aktiviteter og ændringer af opgaver, ansvarsområder og/eller arbejdssituation

Ansvar for gennemførelse og opfølgning af aftalen:

Hvad gør medarbejderen? \_\_\_\_\_

Hvad gør chefen? \_\_\_\_\_

Evt. uafklarede emner til senere drøftelse

- xx
- xx

De ovennævnte punkter evalueres og revideres ved MUS-samtalen xx.200x

Aftalt den xx mellem

chef \_\_\_\_\_ medarbejder \_\_\_\_\_

### UDVIKLINGSPLAN – EKSEMPEL 2

Kompetenceudviklingsplan for \_\_\_\_\_ i perioden \_\_\_\_\_

<b>Indsatsområde</b> (hvilke kompetencer vil eller skal jeg udvikle for at nå mine og arbejdspladsens mål?)		
<b>Mål</b> (hvilke mål skal jeg nå?)		
<b>Handlingsplan</b> (hvordan vil jeg udvikle de ønskede kompetencer? Hvad vil/skal jeg gøre som det første?)		
<b>Effekt</b> (hvordan kan jeg mærke, at jeg har fået de ønskede kompetencer?)		
<b>Ansvarlig</b> (hvem skal være ansvarlig for de enkelte handlingsplanspunkter?)		
<b>Deadline</b>		

Dato:

Chefs underskrift:

Medarbejders underskrift:

\_\_\_\_\_

**UDVIKLINGSPLAN – EKSEMPEL 3****Handlingsplan for personlige udviklingsmål**

Udviklingsmål	Metode til at nå udviklingsmålet	Tidsplan	Evaluering

**Aftalen er indgået mellem:**

\_\_\_\_\_ og \_\_\_\_\_ d. \_\_\_\_\_  
 (medarbejder) (leder)

**UDVIKLINGSPLAN – EKSEMPEL 4**

Navn \_\_\_\_\_ Kontor/enhed \_\_\_\_\_ Dato for udviklingssamtale \_\_\_\_\_

**Udviklingsmål**

\_\_\_\_\_

**Udviklingsaktiviteter**

\_\_\_\_\_

**Initiativansvarlig**

\_\_\_\_\_

**Opfølgingsdatoer**

\_\_\_\_\_

Godkendt af: \_\_\_\_\_ og \_\_\_\_\_

**Udviklingsmål**

Det er vigtigt at tænke bredt ved målformulering, når man arbejder med udviklingsplaner. Udviklingsmål kan sættes for såvel faglig, personlig som social udvikling.

**Eksempler på udviklingsmål – indsamlet på Personalepolitisk Messe 2004:**

- Diplomuuddannelsen i Socialformidling
- Blive god til mødeledelse
- Håndtere vanskelige samtaler med borgere/kollegaer
- Kunne håndtere projektledelse
- Arbejde med mål/handleplaner/evaluering
- Kunne arbejde selvstændigt i AutoCad, GIS eller Excell
- Blive superbruger
- Blive bedre til at arbejde i projekter
- At kunne tilrettelægge en kampagne fra start til slut
- At blive Web-redaktør
- Voksenpædagogisk grunduddannelse
- Håndtere egen stress
- Supervisor-uddannelsen
- Diplomuuddannelsen i Offentlig Forvaltning
- Oplæring i sagsstyringssystemer
- Tale i store forsamlinger
- Give mere ros
- Blive bedre til at beskrive de økonomiske rammers betydning
- Diplomuuddannelsen i Familierapi
- Kommunouddannelsen for sundhedspersonale
- Blive bedre til at gennemskue statistiske fordelinger
- Forvaltningshøjskolens uddannelse i personaleledelse
- Kunne formidle/præsentere resultater af egne arbejdsopgaver
- At kunne skrive nyhedsbreve til nettet
- Blive bedre til at lære andre op i nye IT-systemer
- Blive bedre til at planlægge mit arbejde
- Blive bedre til at afslutte mine opgaver
- Den sociale diplomuddannelse i tværfagligt samarbejde
- At fuldføre kommunouddannelsen
- Bedre til personalesamtaler
- Byggeriets diplomuddannelse
- Bedre til økonomistyring

Et mål kan være et resultat af en faglig udvikling, hvor det er klart og tydeligt, hvornår målet er nået. Et mål kan også være resultatet af en personlig eller social udvikling, hvor det beror på skøn og oplevelse, hvornår målet er nået.

**Eksempler på målformuleringer:**

”N.N. skal inden for det næste halve år kunne overtage ansvaret for sagsbehandling af x-type sager.”

”N.N. skal inden for de kommende to år lære at håndtere vanskelige samtaler med borgere.”



## Forslag til kompetenceudvikling/konkrete aktiviteter

Alt efter hvilket mål, man sætter, vil aktiviteterne naturligvis være forskellige.

Udover udviklingsmål bør udviklingsplanen også omfatte de konkrete aktiviteter, der iværksættes for at nå målene. I de følgende afsnit beskrives en vifte af mulige aktiviteter, som kan bidrage til inspiration og dialog, når der skal udarbejdes en udviklingsplan.

### Eksempler på aktiviteter:

**”N.N. skal inden for det næste halve år kunne overtage ansvaret for sagsbehandling af X-type sager. Derfor skal N.N. på kursus i X, være fæl hos A og gradvist overtage ansvaret under supervision fra B.”**

**”N.N. skal inden for de kommende to år lære at håndtere vanskelige samtaler med borgere. Derfor skal N.N. på kursus i assertion.”**

### Læring-på-jobbet

Læring-på-jobbet er en proces og sker i samspil mellem medarbejderne, kollegerne og i forhold til de opgaver, der skal løses.

Læring-på-jobbet er ofte en effektiv form for kompetenceudvikling, fordi den kræver aktiv handling og tager udgangspunkt i medarbejdernes egne erfaringer. Den er bundet op på den kultur og strategi, der er på arbejdspladsen og foregår i den virkelighed, der eksisterer på en arbejdsplads.

Det kan anbefales, at de involverede fra starten er klar over, hvilke roller og funktioner

de er tiltænkt i læringsprocessen. Det vil også være en god idé at udnævne en tovholder, som får ansvaret for at styre, planlægge og ikke mindst følge op på forløbet.

Det kan være en udfordring at skabe tid til læring-på-jobbet, fordi medarbejderne har travlt med at løse hverdagens opgaver og ikke samtidig kan overskue også at blive oplært eller at løse en opgave på en anden måde. Hvis læring-på-jobbet er et element i udviklingsplanen, bør det forudsætte, at arbejdet organiseres på en sådan måde, at der er prioriteret den nødvendige tid til at kunne igangsætte og gennemføre den aftalte form for læring.

### Inspiration til læring-på-jobbet-aktiviteter:

- nye og anderledes opgaver
- specialopgaver
- variation i arbejdsopgaver
- ”at blive kastet ud på dybt vand”
- videndeling
- kollegial supervision
- sparring
- deltagelse i tværgående projekter
- jobrotation
- diverse samtaler og forhandlinger (fx snak med kolleger/leder, MUS og lønforhandling)
- oplæring af (nye) medarbejdere
- undervisningsopgaver
- studiekredse og erfa-grupper

### Kompetencegivende uddannelser

En anden mulig aktivitet kan være gennemførelse af en kortere eller længerevarende uddannelse, herunder dele eller moduler heraf.

I det danske efter- og videreuddannelses-system for voksne er der en lang række muligheder. Det er arbejdsmarkedets parter, som har udviklet nogle af disse uddannelser i samarbejde med uddannelsesinstitutioner og Undervisningsministeriet.

Gennem deltagelse i disse moduler og uddannelser er det muligt at opnå kvalifikationer på niveau med dem, man får i det almindelige uddannelsessystem. Uddannelserne er kompetencegivende, kan overføre merit til andre uddannelser og er alle offentligt anerkendte.

Uddannelserne er i mere eller mindre udstrækning offentligt finansierede/støttede. Og der er også mulighed for at opnå støtte og tabt arbejdsfortjeneste (godtgørelse ved deltagelse i erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse eller Statens Voksenuddannelsesstøtte).  
*Læs mere i bilag 1.*

Uddannelserne gennemføres på handelsskoler, tekniske skoler, erhvervsakademier, ingeniørhøjskoler, universiteter mm. Der er også en række kompetencegivende uddannelser, som gennemføres på fx Center for Offentlig Kompetenceudvikling (COK), De Sociale Højskoler og Danmarks Forvaltningshøjskole.  
*Læs mere i bilag 1.*

På [www.vidar.dk](http://www.vidar.dk) findes alle statslige finansierede uddannelser; på [www.cok.dk](http://www.cok.dk) findes kurser og uddannelser på Center for Offentlig Kompetenceudvikling; De Sociale Højskoler - [www.dsh-k.dk](http://www.dsh-k.dk), [www.dsh-e.dk](http://www.dsh-e.dk), [www.dsh-o.dk](http://www.dsh-o.dk), [www.dsh-aa.dk](http://www.dsh-aa.dk), og [www.dfhnet.dk](http://www.dfhnet.dk) er Danmarks Forvaltningshøjskole hjemmeside.

### Private kurser

Der findes en lang række udbydere af kurser og fag. Det kan være konsulentfirmaer eller andre private firmaer, som arrangerer undervisning i forbindelse med indførelse af nye programmer, eller som udbyder et kursus i projektledelse.

Der findes også kurser, der er tilrettelagt af fagforeninger, hvor medlemmer kan deltage gratis eller med rabat i forhold til ikke-medlemmer.

Der er desuden kurser, som er tilrettelagt og udbudt af velkendte undervisningssteder, som fx COK, De Sociale Højskoler, Danmarks Forvaltningshøjskole eller Teknologisk Institut.



## Hvordan bliver en individuel udviklingsplan til?

En udviklingsplan bliver til i dialog mellem leder og medarbejder. Der knytter sig en del arbejde til den. Dels ved at forberede samtalerne, ruste sig til dialog, og dels i at integrere planen i afdelingens øvrige arbejde.

### Inden dialogen om den individuelle udviklingsplan

Forløbet inden dialogen om den individuelle udviklingsplan kan variere fra arbejdsplads til arbejdsplads. Det afhænger af, hvordan man lokalt har struktureret arbejdet og af drøftelser i samarbejdsudvalgene og med tillidsrepræsentanterne.

Inden dialogen om den enkeltes udviklingsplan kan det være en god idé, at leder/medarbejder forbereder sig ved at foretage en egentlig kompetenceafklaring. Det kan give nogle konkrete idéer og behov, som man kan tage udgangspunkt i, før man mødes.

### Gode råd i forbindelse med kompetenceafklaring

Kompetenceafklaring går ud på, at den enkelte medarbejder finder ud af: "Hvad synes jeg, at jeg er god til, og hvad vil jeg gerne blive endnu bedre til?" Det kan også være et værktøj, der giver lederen et overblik over, hvad "summen" af medarbejdernes kompetencer er, og hvilke muligheder der er for at rokere rundt. Hvis man på arbejdspladsen vil i gang med kompetenceafklaring, er det vigtigt at gøre sig klart, hvad formålet er:

- At styrke den enkeltes kendskab til egne ressourcer og udviklingspotentiale?
- At organisationen som helhed får overblik over de samlede kompetencer og evt. "huller"?

Værktøjet, man vælger, afhænger af, hvilken kompetenceafklaring, der skal gennemføres. Der er forskellig fokus i de enkelte afklaringsværktøjer.



### Hjælp og inspiration til at komme i gang med kompetenceafklaring

KL og KTO går i september 2005 i luften med en ny hjemmeside: [www.kompetenceweb.dk](http://www.kompetenceweb.dk)

På hjemmesiden findes en række værktøjer og metoder til afklaring af medarbejdernes kompetencer og ønsker samt inspiration til drøftelsen mellem leder og medarbejder ved overgangen til en ny kommunal struktur.

En række korte artikler kommer rundt om begrebet kompetenceafklaring. Desuden er der konkrete anvisninger på, hvordan man kan komme godt i gang med personlig afklaring, dialog og proces. Endeligt vil der være en række interaktive redskaber, som arbejdspladserne kan benytte til afklaringen af medarbejdernes faglige og personlige kompetencer og ønsker til fremtidigt jobindhold.

#### Hjælp og inspiration

Links til kompetenceafklaring:

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

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

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

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

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

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

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

[www.ruc.dk/ruc/erhvervsvejledning/kompetenceafklaring/](http://www.ruc.dk/ruc/erhvervsvejledning/kompetenceafklaring/)

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

### Dialogen

Bør være åben og fordomsfri om de elementer, der indgår i udviklingsplanen. Selve metoden hertil er et kapitel for sig. Den store kunst er at holde sig for øje, at samtalen foregår mellem to ligeværdige parter. Faldgruben er, at dialogen kan forme sig som en "konsultation," hvor lederen vurderer medarbejderen, eller hvor medarbejderen overlader initiativ og ansvar til lederen.

Det er afgørende for kvaliteten i samtalen, at begge parter fremlægger deres forventninger, at præmisserne for udviklingsmulighederne er tydelige, og at der er klarhed over gensidige løfter og opfølgningen på dem.

### Den individuelle udviklingsplan og arbejdspladsen

På mange danske arbejdspladser er der tradition for at holde medarbejderudviklingssamtaler, også kaldet MUS. Det vil derfor være naturligt at udarbejde udviklingsplanen i forbindelse med MUS. Hvis man er ny leder, eller arbejdspladsen ikke rigtigt har fået sat MUS i system, kan man hente inspiration i litteratur om emnet. Eller man kan tage et kursus eller holde et seminar på arbejdspladsen.

For inspiration se fx <http://www.kk.dk/mus/>. Her kan man eksempelvis træne MUS, se eksempler på forskellige MUS-skemaer og forskellige måder at gribe MUS an på.



## Opfølgning på udviklingsplaner

Der følges op og justeres på udviklingsplanen én gang om året, sådan at leder og medarbejder gør status over:

- Hvilke mål er nået?
- Hvilke mål er i mellemtiden blevet irrelevante, fordi virkeligheden har ændret sig?
- Hvilke erfaringer har man gjort med forskellige læringsformer for kompetenceudvikling?
- Hvordan er udviklingsmålet omsat i det daglige arbejde?
- Status på konkrete aktiviteter
- Skal der justeres på udviklingsplanen?

Der følges særligt op overfor ansatte, som har været fraværende fra arbejdspladsen i en længere periode, fx på grund af barsel, sygdom e.lign.

I forbindelse med medarbejderens tilbagevenden til arbejdspladsen skal der være en dialog om hans eller hendes udviklingsplan. Hvis perioden, hvor udviklingssamtalerne normalt foregår, er overstået, bør medarbejderen ikke vente til næste runde. Medarbejderen bør have en dialog på et andet tidspunkt.

På samme måde som for de øvrige medarbejdere skal der følges op på udviklingsplanen. Derudover vil det være relevant at følge op og justere på de områder, hvor der er sket en udvikling og forandring, mens medarbejderen har været fraværende. Her kan eksempelvis nævnes:

- Hvilke mål er stadig relevante?
- Hvilke nye mål skal medarbejderen opfylde?
- Hvilke aktiviteter skal der sættes i gang for at nå de nye mål?





## Drøftelse

### AFTALETEKST - § 3. DRØFTELSE

#### Stk. 1

Der afholdes en årlig drøftelse i det øverste medindflydelses- og medbestemmelsesudvalg om (amts)kommunens politik på kompetenceudviklingsområdet jf. §4 i Aftale om kompetenceudvikling. Endvidere drøfter SU/MED-udvalget bl.a. sammenhængen mellem arbejdspladsens mål/strategier og kompetenceudvikling, jf. § 6 i Aftale om kompetenceudvikling.

#### Stk. 2

Som led i den almindelige tillidsrepræsentantvirksomhed kan tillidsrepræsentanten drøfte spørgsmål om gennemførelsen af kompetenceudviklingsindsatsen for den pågældende personalegruppe, jf. Rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse § 11, stk. 2 (Aftale om tillidsrepræsentanter, samarbejde og samarbejdsudvalg § 2, stk. 2).

Hvis der ikke efter lokale drøftelser er opnået et for begge parter tilfredsstillende resultat, og en af parterne finder, at årsagen er, at den anden part ikke efterlever aftalen, kan hver af parterne anmode overenskomstparterne om at bistå ved en fornyet lokal drøftelse.

#### Stk. 3

Med afsæt i arbejdspladsens mål og behov for kompetenceudvikling drøfter det lokale SU/MED udvalg bl.a. følgende:

### Årlig drøftelse SU/MED om kompetenceudvikling

Hovedudvalget beslutter selv, hvilke emner der skal indgå i drøftelsen om politikken på kompetenceudviklingsområdet. Ideer hertil kan være:

- Retningslinier for opstilling af udviklingsmål
- Retningslinier for drøftelserne i de lokale MED/HSU-udvalg
- Sammenhæng med de øvrige personalepolitiske initiativer
- Hvordan følges der op på og informeres om resultatet af drøftelsen?

I øvrigt har ledelsen en særlig informationspligt om økonomiske forhold, der vedrører arbejds- og personaleforhold, jf. TR/SU-aftalens §16, stk. 5.

De overordnede mål for indsatsen på arbejdspladsen.

- Sammenhængen mellem arbejdspladsens mål/strategier og kompetenceudvikling.
- Evaluering af arbejdet med kompetenceudvikling.

Indsatsen for kompetenceudvikling kan og skal altså drøftes flere steder. Denne vejledning handler ikke i sig selv om de overordnede drøftelser i MED/HSU og de generelle drøftelser i de enkelte SU, men om hvordan den indsats, der er aftalt på HK/KOMMUNALS, Dansk Socialrådgiverforenings og Teknisk Landsforbunds områder, kan drøftes.



## TR-drøftelse med ledelsen om individuel kompetenceudvikling

Tillidsrepræsentantens drøftelse med ledelsen giver mulighed for, at (amts)kommunens indsats for kompetenceudvikling drøftes konkret i forhold til et enkelt fagområde. Der er ingen formkrav til denne drøftelse, hvilket vil sige, at tillidsrepræsentanten kan bede ledelsen om den, når det er hensigtsmæssigt. På samme måde kan ledelsen selvfølgelig også bede tillidsrepræsentanten om en drøftelse.

En sådan drøftelse kan være vigtig for at få sat arbejdet i gang med de individuelle udviklingsplaner. Den kan enten foregå før eller efter de årlige fastsatte drøftelser, der er i MED/HSU og i de enkelte lokale MED/SU, hvor hele (amts)kommunens kompetenceudviklingsindsats og betydningen for den enkelte arbejdsplads er på dagsordenen.

Det vil være naturligt, at drøftelsen tager udgangspunkt i, hvordan de personalegrupper, der er omfattet af HK/KOMMUNALS, Teknisk Landsforbunds og Dansk Socialrådgiverforenings overenskomster og aftaler, kan komme i gang med at udarbejde individuelle udviklingsplaner.

TR-drøftelsen vedrører den enkelte tillidsrepræsentants område, men det kan også være en fællestillidsrepræsentant eller en gruppe af tillidsrepræsentanter, der ønsker at drøfte nogle overordnede spørgsmål for faggruppen med (amts)kommunen.

Hvis en overenskomstgruppe ikke har egen tillidsrepræsentant, kan gruppen, jf. TR/SU-aftalens § 1, stk. 3, søge bistand hos en anden tillidsrepræsentant.

Der er ingen bindinger på, hvad der kan eller skal drøftes. Her er eksempler på, hvad der evt. kan indgå:

- Tidsplan for og forløbet af udarbejdelsen af de individuelle udviklingsplaner, herunder opfølgning samt evt. andre tiltag, fx personale-møder, informationsmøder.
- Gennemgående emner, der kan tages op ved drøftelserne om de enkelte udviklingsplaner.
- Hvad betyder arbejdspladsens målsætninger og amtets/kommunens overordnede målsætninger for indsatsen for personalegruppen?
- Hvad er politikken for længerevarende kompetencegivende efter- og videreuddannelse? Og hvad er de økonomiske muligheder på de enkelte arbejdspladser, herunder for uddannelser på diplomniveau e.lign?
- Sammenhængen mellem kompetenceudvikling og lønudvikling.
- Evaluering og opfølgning i forbindelse med iværksatte aktiviteter: Er planerne blevet udarbejdet, og er opfølgningen sket til tiden? De overordnede mål for indsatsen for kompetenceudvikling og efter- og videreuddannelse bør indgå i det følgende års opfølgning. Er de fastsatte mål nået? Hvis ikke - hvordan kan man så komme videre?

- Hvordan sikrer man den særlige opfølgning for medarbejdere, der kommer tilbage efter længere fravær, fx barsel og/eller sygdom?

## Tilkaldelse af de centrale parter

Der kan lokalt opstå uenighed om, hvorvidt én af parterne efterlever aftalen. Uenighed kan for eksempel forekomme, hvis et amt/en kommune reelt ikke udformer individuelle udviklingsplaner eller foretager den årlige opfølgning på de udviklingsplaner, som er udformet. Det forudsættes naturligvis, at leder og medarbejder, der har drøftet udviklingsplanen, loyalt understøtter dens gennemførelse.

Overenskomstparterne er enige om, at ledelse og tillidsrepræsentant/evt. organisationens lokalafdeling i første omgang drøfter en evt. uenighed omkring udviklingsplaner lokalt, og at der udfoldes store bestræbelser på at finde en løsning. Fører denne drøftelse ikke til en løsning, vil det være hensigtsmæssigt, at spørgsmålet drøftes videre i (amts)kommunen med inddragelse af organisationens lokale afdeling/region.

Fører disse lokale drøftelser ikke til noget, kan de centrale overenskomstparter tilkaldes til at bistå ved fornyede lokale drøftelser. En repræsentant for den (amts)kommunale arbejdsgiverpart og en repræsentant for den forhandlingsberettigede organisation vil herefter deltage i en yderligere lokal drøftelse.

Tilkaldes de centrale parter vil det være hensigtsmæssigt med en skriftlig fremstilling af de lokale parters synspunkter.

De centrale parters rolle er at mediere/mægle mellem parterne. De centrale parter kan bistå til en fælles afklaring af de gensidige forventninger, komme med ideer til løsninger og hjælpe med at bilægge den lokale uenighed og hjælpe et samarbejde i gang.



## Bilag 1 - Kompetencegivende uddannelser

Figur: Det danske uddannelsessystem



### Arbejdsmarkedsuddannelser (AMU)

Arbejdsmarkedsuddannelse er erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse, som giver erhvervs kvalifikationer i forhold til arbejdsmarkedets behov.

Alle kan deltage i de udbudte AMU-uddannelser, men de er primært målrettet ufaglærte og faglærte/erhvervsuddannede.

Der skal betales et mindre gebyr (ca. 500 kr.) pr. uge for at deltage i AMU-uddannelse. Der kan søges VEU-godtgørelse til at dække tab

af arbejdsindtægt, hvis deltageren opfylder betingelserne for VEU-godtgørelse.

#### Eksempler:

- AMU-overgangsordning (bygge og anlæg, IT og kommunikation, sprog og jura, organisation og administration)
- AMU-offentlig forvaltning og sagsbehandling
- AMU-ledelse

Læs mere om uddannelser og økonomi på [www.vidar.dk](http://www.vidar.dk)

### Videregående voksenuddannelser (VVU)

Videregående voksenuddannelser (akademiuddannelser) er videregående deltidsuddannelser for voksne. Uddannelserne består af moduler og kan også sammensættes fleksibelt.

Personer med en erhvervsuddannelse eller en gymnasial uddannelse samt evt. relevante fag kan optages på VVU. Der er krav om mindst 2 års relevant erhvervs erfaring efter gennemført adgangsgivende eksamen.

Der opkræves deltagerbetaling for undervisning (typisk mellem 2-4.000 kr. pr. modul). Hertil kommer udgifter til bøger og andre materialer.

Under visse betingelser kan der søges Statens Voksenuddannelsesstøtte (SVU).

#### Eksempler:

- Kommunomuddannelsen (specialer: sygehus og sundhed; løn og personale; administration og IT; økonomi og ressourcestyring; plan, teknik og miljø; børn, dagtilbud og undervisning; arbejdsmarked og integration; social og ældreområdet)
- Akademiøkonomuddannelsen
- Akademiuddannelsen i ledelse
- Akademiuddannelsen i informationsteknologi

Læs mere om økonomi på [www.svu.dk](http://www.svu.dk) eller [www.vidar.dk](http://www.vidar.dk)

Læs mere om kommunomuddannelserne på [www.dkh.dk](http://www.dkh.dk)

Læs mere om andre VVU-uddannelser på [www.vidar.dk](http://www.vidar.dk)

## Diplomuddannelser

Diplomuddannelser er videregående deltidsuddannelser for voksne. Uddannelserne består af moduler og kan også sammensættes fleksibelt.

Personer med en kort videregående uddannelse (videregående teknikeruddannelse), en videregående voksenuddannelse (fx kommunom) kan optages. Der er desuden krav om mindst to års relevant erhvervs erfaring. Der kan også være krav om specialiserede kundskaber.

Der opkræves deltagerbetaling for undervisning (fra 45.000 kr. – 150.000 kr. for et helt studium). Hertil kommer udgifter til bøger og andre materialer. Under visse betingelser kan der søges Statens Voksenuddannelsesstøtte (SVU).

### Eksempler:

- Diplomuddannelsen i offentlig forvaltning
- Diplomuddannelsen i ledelse
- Diplomuddannelsen i socialformidling
- Den sociale diplomuddannelse

- Diplomuddannelsen i familierapi
- Social diplomudd. i tværfaglig samarbejde
- Byggeriets diplomuddannelse
- Diplomuddannelse i informationsteknologi
- Diplomuddannelse i projektledelse
- IT diplomuddannelsen
- Teknisk diplomuddannelse i bygningsteknik
- HD 2. del (informatik, organisation mm.)

Læs mere om økonomi på [www.svu.dk](http://www.svu.dk) eller [www.vidar.dk](http://www.vidar.dk)

Læs mere om diplomuddannelserne på Danmarks Forvaltningshøjskole på [www.dfhnet.dk](http://www.dfhnet.dk)

Læs mere om diplomuddannelserne på De Sociale Højskoler på [www.dsh-k.dk](http://www.dsh-k.dk), [www.dsh-e.dk](http://www.dsh-e.dk), [www.dsh-o.dk](http://www.dsh-o.dk) eller [www.dsh-aa.dk](http://www.dsh-aa.dk)

Læs mere om diplomuddannelser på [www.vidar.dk](http://www.vidar.dk)

## Masteruddannelser

Masteruddannelser er videregående deltidsuddannelser for voksne. Uddannelserne består af moduler og kan også sammensættes fleksibelt.

Personer med en relevant mellemlang eller lang videregående uddannelse eller en diplomuddannelse kan optages. Der kan være krav om specialiserede kundskaber. Der er desuden krav om mindst to års relevant erhvervs erfaring.

Der opkræves deltagerbetaling for undervisning (fra 45.000 kr. – 150.000 kr. for et helt studium). Hertil kommer udgifter til bøger og andre materialer.

Under visse betingelser kan der søges Statens Voksenuddannelsesstøtte (SVU).

### Eksempler:

- Master i social integration
- Master i informationsteknologi
- Master of public administration
- Master i brandsikkerhed
- Master i ledelse af byggeri
- Master i teknisk miljøledelse
- Den Sociale Kandidatuddannelse

Læs mere om økonomi på [www.svu.dk](http://www.svu.dk) eller [www.vidar.dk](http://www.vidar.dk)

Læs mere om masteruddannelser på [www.vidar.dk](http://www.vidar.dk)

Læs mere om Den Sociale Kandidatuddannelse på [www.auc.dk](http://www.auc.dk) eller [www.dsh-k.dk](http://www.dsh-k.dk)

## Bilag 2 - Protokollat om individuel kompetenceudvikling/udviklingsplan

Aftale om kompetenceudvikling indgået mellem KTO og de (amts)kommunale arbejdsgivere er gældende for ansatte omfattet af denne overenskomst.

I tilknytning til aftalen er aftalt følgende for *personalegruppen*.

Der henvises til vejledning om Aftale om individuel kompetenceudvikling/udviklingsplan, som findes på [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk)



### § 1. FORMÅL

Formålet med denne aftale er at styrke indsatsen omkring den enkelte medarbejders kompetenceudvikling, herunder specielt at sikre medarbejdernes forudsætninger for en effektiv opgavevaretagelse med høj kvalitet og for at sikre og forbedre arbejdspladsens og den enkeltes udviklingsmuligheder. Aftalen skal sikre udviklingsmuligheder for alle ansatte, både medarbejdere og ledere.

Kompetencer er ikke statiske, og der er derfor i hele ansættelsesforholdet behov for, at den enkelte medarbejders kompetencer vedligeholdes og udbygges.

Den løbende kompetenceudvikling består af faglig efter- og videreuddannelse (fx kompetencegivende uddannelser, som er arbejdsmæssigt relevante) og kompetenceudvikling i bredere forstand.

Kompetenceudvikling indgår som et naturligt element i den enkelte kommunes/det enkelte amts personalepolitik.

### § 2. INDIVIDUEL UDVIKLINGSPLAN OG OPFØLGNING

#### Stk. 1

Der skal udarbejdes en udviklingsplan for den enkelte medarbejder. Udviklingsplanen udarbejdes i dialog mellem medarbejder og ledelse. Udviklingsplanen indeholder målsætninger for medarbejderens udvikling på kortere og længere sigt. Udviklingsplanen kan omfatte konkrete aktiviteter, der iværksættes for at nå målene. Det forudsættes, at det er en gensidig forpligtelse, at udviklingsplanen gennemføres.

#### Stk. 2

Der følges op på udviklingsplanen årligt. Opfølgningen kan medføre en justering af udviklingsplanen.

#### Stk. 3

Der foretages særlig opfølgning for ansatte, som har været fraværende fra arbejdspladsen i en periode, fx på grund af barsel, længerevarende sygdom e.l.

### § 3. DRØFTELSE

#### Stk. 1

Der afholdes en årlig drøftelse i det øverste medindflydelses- og medbestemmelsesudvalg om (amts)kommunens politik på kompetenceudviklingsområdet jf. § 4 i Aftale om kompetenceudvikling. Endvidere drøfter SU/MED-udvalget bl.a. sammenhængen mellem arbejdspladsens mål/strategier og kompetenceudvikling, jf. § 6 i Aftale om kompetenceudvikling.

#### Stk. 2

Som led i den almindelige tillidsrepræsentantvirksomhed kan tillidsrepræsentanten drøfte spørgsmål om gennemførelsen af kompetenceudviklingsindsatsen for den pågældende personalegruppe, jf. Rameaftale om medindflydelse og medbestemmelse § 11, stk. 2 (Aftale om tillidsrepræsentanter, samarbejde og samarbejdsudvalg § 2, stk. 2).

#### Stk. 3

Hvis der ikke efter lokale drøftelser er opnået et for begge parter tilfredsstillende resultat, og en af parterne finder, at årsagen er, at den anden part ikke efterlever aftalen, kan hver af parterne anmode overenskomstparterne om at bistå ved en fornyet lokal drøftelse.



