

# Retningslinjer og principper for kompetenceudvikling på KU



## 1. Baggrund og formål

Kompetenceudvikling er et centralt element i KU's grundprincipper for personalepolitik.

Alt videnskabeligt og teknisk-administrativt personale samt ledere på Københavns Universitet skal have mulighed for at vedligeholde og udvikle deres faglige og personlige kompetencer, så de kan bidrage til løsning af KU's kerneopgaver – nu og i fremtiden. Kompetenceudvikling skal være med til at gøre KU til en attraktiv arbejdsplads, ligesom det skal styrke medarbejdernes fremtidige jobmuligheder, både internt og eksternt. Det gælder også for medarbejdere, der er ansat i tidsbegrænsede stillinger.

Arbejdsmarkedets konstante udvikling kræver løbende kompetenceudvikling. Det er derfor vigtigt, at alle har mulighed for kompetenceudvikling og livslang læring

*Kompetenceudviklingen skal være både strategisk og systematisk. Den skal være strategisk ved, at kompetenceudviklingen har sammenhæng med institutionens mål og opgaver. Den skal være systematisk ved, at arbejdet med kompetenceudvikling er en tilrettelagt og løbende proces. Et led i at være systematisk er at holde årlige, tilbagevendende medarbejderudviklingssamtaler.<sup>1</sup> (jf. Aftale om kompetenceudvikling 2019, §3).*

*Kompetenceudvikling og jobudvikling skal ses i sammenhæng. Jobudvikling skal følges op af udvikling af medarbejderen, og medarbejderens udvikling skal følges op af jobudvikling. Job- og kompetenceudvikling relaterer sig både til medarbejderens nuværende og fremtidige arbejdsliv (Aftale om kompetenceudvikling 2019, §4, stk. 2).*

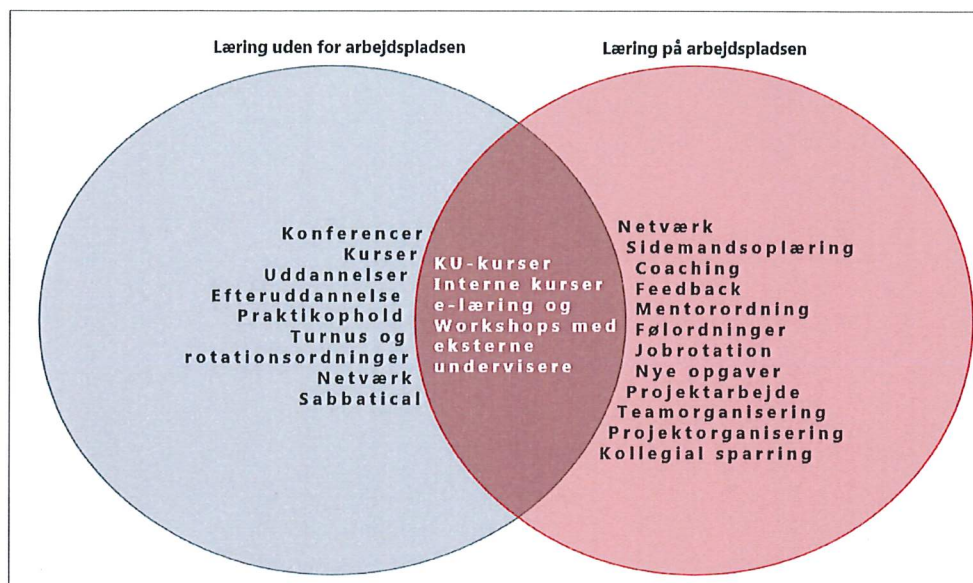
## 2. Hvad er kompetenceudvikling?

Kompetenceudvikling handler om at lære noget nyt og om at blive bedre til sit job, og er desuden en forudsætning for, at universitetets opgaver til stadighed kan løses tidssvarende og effektivt.

Kompetenceudvikling er meget mere end kurser og uddannelse og kan tage form af forskellige aktiviteter, som enten kan foregå udenfor eller på arbejdspladsen. Kompetenceudvikling har ofte karakter af formelle og planlagte aktiviteter, men kan også foregå mere uformelt og spontant.

De enkelte lokale enheder på KU er forpligtiget til at sikre, at der afsættes tilstrækkelige ressourcer (inkl. tid) til den nødvendige kompetenceudvikling.

<sup>1</sup> Kursiveret tekst angiver, at det er citater fra statslige aftaler



Figuren ovenfor illustrerer en række eksempler på kompetenceudvikling udenfor og på arbejdspladsen, men er ikke udtømmende.

Læring udenfor arbejdspladsen spænder over alt fra formel efter- og videreuddannelse som kurser og efteruddannelse til uformelle netværk. En væsentlig del af den kompetenceudvikling, som en medarbejder opnår gennem sit arbejdsliv, sker imidlertid i den daglige praksis på arbejdspladsen, ikke mindst når vi løser opgaver sammen. Når læringen sker på arbejdspladsen i praksisfællesskaber koblet til kerneopgaven, så skaber den ofte en umiddelbar og vedholdende effekt. Der er derfor et potentiale i at styrke arbejdet med læring på arbejdspladsen – som kan understøttes af, at der udvikles stærke læringsmiljøer i eget team og møder med fokus på læring. I figurens fællesmængde er oplistet eksempler på interne kompetenceudviklingsaktiviteter med eksterne undervisere. På KU gennemføres en lang række kompetenceudviklingsaktiviteter med eksterne undervisere, herunder KU-kurserne, webinarer for målgrupper på tværs af KU samt lokale aktiviteter.

Hvad angår det videnskabelige personale, så hænger behov for kompetenceudvikling tæt sammen med stillingsstrukturen, herunder KU's kriterier for meritering.

På KU ønskes et særligt fokus på jobrotation/intern mobilitet, da det har et potentiale, der rækker udover individuel kompetenceudvikling. For den modtagende afdeling kan det være en mulighed for at få et nyt blik på egne opgaver. Og for organisationen som helhed er jobrotation en mulighed for at styrke sammenhængskraften på tværs af KU samt understøtte en helhedsorienteret opgaveløsning med fokus på kerneopgaverne på tværs af KU, og dermed skabe et fælles KU. Jobrotation kan ske både inden for den enkelte enhed og mellem universitetets forskellige enheder.

I den løbende drøftelse mellem medarbejder og leder, skal muligheden for at søge støtte til individuel, formel kompetenceudvikling hos Den Statslige Kompetencefond tænkes ind. Det er [...] en forudsætning for tildeling af midler fra Den Statslige Kompetencefond, at der er medfinansiering fra arbejdsgiveren i form af arbejdstid eller økonomiske midler, og at der er tale om et supplement til de midler, arbejdspladsen i øvrigt anvender til kompetenceudvikling (jf. Aftale om Den Statslige Kompetencefond 2021, §4, stk. 4).



### 3. Hvordan skaber vi effekt af kompetenceudvikling?

For de fleste kompetenceudviklingsaktiviteter har både leder og medarbejder et ansvar for, at kompetenceudviklingen skaber værdi i praksis. Forskning viser, at effekten af kompetenceudvikling i høj grad afhænger af, hvad der sker før og efter. Det er illustreret i figuren nedenfor<sup>2</sup>.

#### De tre hovedfaser: før, under og efter



Før en kompetenceudviklingsaktivitet skal medarbejder og leder sammen afstemme forventninger og forventelig værdi af aktiviteten. Efter aktiviteten skal medarbejder og leder følge op og sikre, at nye kompetencer/ny viden indlejres i opgaveløsningen og evt. udbredes til kolleger.

Kompetenceudvikling af den enkelte medarbejder eller grupper af medarbejdere er et anliggende, der løbende drøftes mellem medarbejdere og ledere, ikke kun på den årlige udviklingssamtale (MUS). *Det er et fælles ansvar, at læring fra kompetenceudvikling bliver integreret og omsat i den daglige praksis. Opgaven med at få ny læring omsat til praksis er ikke kun individuelt forankret hos den, som deltager, men også leder og kollegaer. Et godt læringsmiljø spiller en positiv rolle i den sammenhæng* (Kompetencesekretariatet: kompetenceudvikling.dk).

Kompetenceudvikling er i udgangspunktet individuel, men bør også have fokus på gruppevis kompetenceudvikling, både af en kollegagrube og af medarbejdere med lignende opgaver på tværs af KU.

<sup>2</sup> Apking, Anne & Brinkerhoff, Robert O.: High Impact Learning (2001)

Dette kan medvirke til at øge effekten af kompetenceudviklingen.

KU har en række værktøjer, som understøtter kompetenceudvikling, se figuren nedenfor.

- Den årlige obligatoriske MUS (inkl. skabelon for kompetenceudviklingsmål), GRUS og LUS
- Dialog om effekt af kompetenceudvikling [bilag 3]
- Dialog om strategisk kompetenceudvikling i samarbejdsudvalg og i ledelsesteam [bilag 4]
- Spørgsmål om kompetenceudvikling i APV'en
- Mål- og handleplaner på fakultets- og institutniveau

#### 4. Hvad er lederens og medarbejderens rolle?

*Kompetenceudvikling er et fælles anliggende for medarbejdere og ledelse. Både ledelse og medarbejdere må tage ansvar for at sikre en styrket kompetenceudvikling, der sikrer såvel institutionens behov som medarbejdernes individuelle og faglige udvikling (Aftale om kompetenceudvikling 2019, §1, stk. 3)*

Det er ledelsens ansvar at afsætte de nødvendige økonomiske og tidsmæssige ressourcer til kompetenceudvikling. Dette sker med udgangspunkt i KU's strategi, aktuelle mål- og handleplaner, samt strategiske drøftelser om kompetenceudvikling i samarbejdsudvalg (se næste afsnit) og i ledelsesteam.

Det er ligeledes ledelsens ansvar at sikre, at der sker systematisk opsamling på kompetenceudviklingsbehov, gennemførte kompetenceudviklingsaktiviteter og indlejring af de opnåede kompetencer i løsning af KU's opgaver. Dette bør først og fremmest ske på institut-/afdelingsniveau med det formål:

- At danne grundlag for drøftelse i samarbejdsudvalg (se næste afsnit)
- At sikre overblik over sammenfaldende og overlappende udviklingsområder
- At sikre kobling til mål- og handleplaner
- At danne grundlag for drøftelse i ledelsesteam om prioritering og evaluering

*Ved de årlige medarbejderudviklingssamtaler opstilles og følges der op på konkrete skriftligt og i enighed formulerede strategiske udviklingsmål for den enkelte medarbejder. Det er en gensidig forpligtelse, at udviklingsmålene gennemføres, således at ledelsen sikrer rammer og betingelser for kompetenceudvikling, og medarbejderen arbejder på at nå de beskrevne udviklingsmål. Det er en gensidig forpligtelse at følge op på gennemførte individuelle kompetenceudviklingsaktiviteter, således at der i forlængelse heraf sikres bedst mulig integration i medarbejderens arbejdsliv (Aftale om kompetenceudvikling 2019, §5).*

På KUnet findes et værktøj til drøftelse af effekt af kompetenceudvikling [bilag 3] dialog om strategisk kompetenceudvikling i ledelsesteam [bilag 4].

#### 5. Hvad er samarbejdsudvalgenes rolle?

*Samarbejdsudvalget har en rolle i forbindelse med at fremme et strategisk sigte med kompetenceudvikling på arbejdspladsen (Samarbejdsaftalen 2021 §5, stk. 3).*

*Samarbejdsudvalget skal med udgangspunkt i en vurdering af arbejdspladsens strategiske mål og behov for strategisk kompetenceudvikling:*



- 1) Fastlægge principper og retningslinjer for den samlede kompetenceudviklingsindsats i institutionen (kompetencestrategi)
- 2) Drøfte behovet for at iværksætte udviklingsaktiviteter for alle medarbejdergrupper og behovet for udviklingsplaner for afdelinger, teams, medarbejdergrupper eller lignende.
- 3) Fastlægge retningslinjer for afholdelse af medarbejderudviklingssamtaler (og i tilknytning hertil tilbud om seniorsamtaler) og opfølgning på udviklingsmålene. Stk. 2. Samarbejdsudvalget er ansvarlig for at foretage en årlig evaluering af arbejdspladsens indsats for kompetenceudvikling, herunder brugen af medarbejderudviklingssamtaler

Samarbejdsudvalget er ansvarlig for at foretage en årlig evaluering af arbejdspladsens indsats for kompetenceudvikling (Aftale om kompetenceudvikling 2019, §8)

HSU skal desuden sikre, at samtlige medarbejdere holdes orienteret om samarbejdsudvalgets arbejde (Samarbejdsaftalen 2021 §3, stk. 5: Samarbejdsudvalgets informationspligt).

Samarbejdsudvalg på fakultetsniveau (FA-niveau) identificerer indsatsområder for kompetenceudvikling i tilknytning til de årlige drøftelser af mål- og handleplaner samt drøfter ressourcer til kompetenceudvikling.

De lokale samarbejdsudvalg (LSU'er) drøfter instituttets/afdelingens oversigt over prioriterede kompetenceudviklingsaktiviteter på baggrund af eksisterende strategier og fremtidige mål og opgaver. Det er også LSU'erne opgave at drøfte effekten af de gennemførte kompetenceudviklingsaktiviteter (evaluere instituttets/afdelingens kompetenceudviklingsindsats).

På KUnet findes et værktøj til dialog om strategisk kompetenceudvikling i samarbejdsudvalgene [bilag 2].

## 6. Gyldighed og opsigelse

Retningslinjerne træder i kraft ved vedtagelse i Hovedsamarbejdsudvalget.


Opsigelse følger samarbejdsudvalgscirkulærets regler, ifølge hvilke hver af parterne kan opsig fastlagte retningslinjer med 3 måneders varsel. Inden opsigelsen skal samarbejdsudvalget forsøge at ændre de hidtidige retningslinjer på en måde, som er tilfredsstillende for samarbejdsudvalgets parter.

Behandlet og vedtaget på Hovedsamarbejdsudvalgets møde den 26. oktober 2022.



---

Henrik Wegener  
rektor, formand for HSU



---

Ingrid Kryhmand  
næstformand for HSU