



KOMPETENCEUDVIKLING – ny aftale

Hvad er udfordringerne?



Udgivet af: KL og KTO
Tekst og redaktion: OPUS Personaleudvikling A/S
Layout: Anne von Holck, Tegnestuen Trojka
Forsideillustration: Tove Krebs Lange
Tryk: P.J.Schmidt Grafisk
Oplag: 3.000 eksemplarer
Oktober 2003



Forord

Der er meget fokus på kompetenceudvikling. Det er der også god grund til. For kompetenceudvikling er vejen frem i forhold til at sikre en løbende udvikling af arbejdspladserne og medarbejderne. KL og KTO vil gerne hjælpe arbejdet på vej.

Ved det seneste overenskomstforlig blev KL og KTO enige om en ny aftale om kompetenceudvikling. Aftalen er en ramme som skal udfyldes lokalt. Det kan gøres på mange måder, og vi ser frem til at følge udviklingen på arbejdspladserne.

Vi håber at aftalen kan rumme den forskellighed der er på arbejdspladserne. Af aftalen fremgår det at der skal opstilles udviklingsmål for den enkelte medarbejder. Vi lægger ikke op til at det skal gøres på en bestemt måde, snarere at det er vigtigt at arbejdspladserne finder deres egen vej, og at alle involveres i arbejdet.

For at fremme arbejdet har KL og KTO i samarbejde taget initiativ til at igangsætte aktiviteter.

I efteråret 2003 afholder vi en række regionale møder for ledere og medarbejdere om kompetenceudvikling.

I løbet af foråret 2004 evaluerer vi brugen af aftalen. Hvordan er aftalen modtaget på arbejdspladserne? Har den ført til at rigtig mange ledere og medarbejdere har aftalt udviklingsplaner?

Vi vil også udgive en række nyhedsbreve der bl.a. skal være med til at videregive de gode erfaringer fra arbejdspladserne.

- I denne folder fortæller vi kort om indholdet i den nye aftale om kompetenceudvikling, og vi samler op på nogle af de erfaringer vi har fået i gennem de senere år.
- Sidst i folderen bringer vi en liste over udvalgte hjemmesider mv. som kan inspirere til arbejdet med kompetenceudvikling.
- Endelig kan du også læse "Aftale om kompetenceudvikling" i hele sin ordlyd.

Aftalen om kompetenceudvikling – en ramme

”Aftale om kompetenceudvikling” er indgået som en del af overenskomstfornyelsen 2002.

Aftalen forpligter ledere og medarbejdere til i fællesskab at prioritere arbejdet med kompetenceudvikling. Målet er sat: Der skal gang i arbejdet med at styrke en kompetenceudvikling der sikrer såvel arbejdspladsernes behov som medarbejdernes individuelle og faglige kompetencer. Det skal blandt andet ske ved at der opstilles udviklingsmål for den enkelte medarbejder eller grupper af medarbejdere.

Selvom man næppe kan styre og regulere i detaljer når det handler om kompetenceudvikling, kan den enkelte kommune med fordel lægge lokale rammer for hvordan aftalen kan udmøntes.

Aftalen kan du læse i sin oprindelige ordlyd bagest i denne folder. Her har vi sammenfattet hovedtrækkene i aftalen:

- Formålet med aftalen er at sikre øget kompetenceudvikling, og den forpligter både ledelse og medarbejdere i kommunerne til at prioritere en øget kompetenceudvikling.
- Aftalen hviler på den forståelse at ledere og medarbejders kompetencer og kvalifikationer er bestemmende dels for kvaliteten og effektiviteten i den måde kommunen varetager sine opgaver på, og dels for udviklingen af arbejdspladserne. Parterne bag aftalen – KTO og KL – finder det afgørende at medarbejdere og ledere på alle arbejdspladser får mulighed for kompetenceudvikling.
- På hver enkelt arbejdsplads skal alle medarbejdere have mulighed for systematisk kompetenceudvikling, og tiltagene skal hænge sammen med kommunens strategiske beslutninger.

- Aftalen pålægger arbejdspladsernes ledere og medarbejdere at opstille udviklingsmål for den enkelte medarbejder eller for grupper af medarbejdere, og både ledelse og medarbejdere forpligtes til at følge op på om udviklingsmålene nås.
- SU/MED-udvalget på hver arbejdsplads skal drøfte målene og behovet for kompetenceudvikling, herunder også sammenhængen mellem arbejdspladsens mål/strategier og kompetenceudvikling samt hvordan arbejdet med kompetenceudvikling evalueres.
- Hovedudvalget¹ (det øverste medindflydelses- og medbestemmelsesudvalg) pålægges en årlig drøftelse af kommunens politik på kompetenceudviklingsområdet.

¹ I aftaleteksten bruges ordet "hovedudvalg" om de øverste medindflydelses- og medbestemmelsesudvalg i kommunerne, og dette udtryk er også valgt i denne publikation. I nogle kommuner bruges andre betegnelser, f.eks. "Centralt hovedsamarbejdsudvalg", "Fælles hovedsamarbejdsudvalg", "Hoved-MED-udvalg", "Hovedsikkerheds- og samarbejdsudvalg" eller "Central Fælles Ledelse".



Brobygning – fælles sprog og fælles udfordring

Kompetenceudvikling er et fælles anliggende for ledere og medarbejdere. Udfordringen består i både at tage hånd om den enkelte medarbejders ønsker og drømme for fremtiden og at ruste arbejdspladserne til nutidens og fremtidens krav.

Det er ikke en enkel opgave. Der er ikke nødvendigvis overensstemmelse mellem arbejdspladsens og den enkeltes behov og ønsker. Derfor er der behov for at vi på kryds og tværs af arbejdspladser, faggrænser, ledere og medarbejdere får afstemt forventninger til hinanden og får en fælles forståelse af hvad kompetenceudvikling handler om.

Kompetenceudvikling skal gavne arbejdspladsen som helhed

Set fra arbejdspladsens synsvinkel gælder det om at varetage helheden. Arbejdspladsen skal kunne levere ydelser af høj kvalitet. Det forudsætter blandt andet at arbejdspladsen samlet råder over de rette kompetencer og formår at udnytte dem hensigtsmæssigt. Det kræver også at arbejdspladsen skuer ud i frem-

tiden og tager pejling af hvilke kompetencer der er nødvendige i forhold til fremtidige krav. Endelig er det vigtigt at arbejdspladsen sikrer sig at viden fastholdes i organisationen uafhængigt af udskiftning i medarbejderstaben.

Kompetenceudvikling handler derfor om at dele viden og gøre arbejdspladsen som helhed bedre til at løse opgaver. Det kræver at den kan omsætte viden og strategier til handling. Og at den kan ændre rutiner, strukturer og adfærd når udviklingen kræver det.

Udviklingen skal give mening for den enkelte

Det er naturligvis i medarbejdernes interesse at arbejdspladsen udvikler sig. Det giver tryghed og faglig stolthed at vide at ens arbejdsplads kan leve op til de krav der stilles. Men det er ikke nok. Medarbejderne skal også kunne se sig selv i det der foregår. Kompetenceudviklingen skal give mening for den enkelte.

Set fra medarbejdernes synspunkt handler kompetenceudvikling om at sikre at man trives når man er på arbejde, og at man gennem arbejdet får mulighed for at udvikle og udfolde sig i den retning man personligt finder rigtig.

Den enkelte medarbejder skal have mulighed for at bruge sine færdigheder og evner samt have mulighed for at udvikle nye kompetencer. Medarbejderen skal også kunne magte de opgaver vedkommende stilles over for, og bibeholde en "markedsværdi" så det er muligt at skifte job.

Den bedste kompetenceudvikling samler interesserne

Den mest frugtbare og tilfredsstillende kompetenceudvikling sker når det lykkes at forene arbejdspladens behov med de enkelte medarbejders individuelle faglige ambitioner og ønsker til et arbejdsliv.

Skal det lykkes, kræver det dialog og plads til forskellighed.



Kompetenceudvikling i praksis

Mange tænker først og fremmest på efteruddannelse i forbindelse med ordet kompetenceudvikling. Men efteruddannelse er blot en måde blandt mange at skabe kompetenceudvikling på. Ofte vil der være behov for at gøre flere ting. Et er at få ny viden på et kursus, men den nye viden bliver først til kompetence når den bruges i dagligdagen. Derfor er læring på jobbet et vigtigt element i forhold til kompetenceudvikling.

Kompetenceudvikling er mere end at udfylde huller i forhold til at udføre bestemte opgaver. Det er også hele tiden at udforske og ændre praksis for at blive bedre til selv det der allerede fungerer godt.

Både viden, handlinger og holdninger er på spil

Kompetenceudvikling kan ses som et samspil mellem viden, handlinger og holdninger. Ofte vil der være brug for at "spille på flere tangenter" når et udviklingsmål skal nås. Hvis målet for en gruppe af medarbejdere eksempelvis er at opnå en bedre dialog med

brugerne, så kan det være at der er behov for ny viden i form af et kommunikationskursus. Men der er måske også behov for at igangsætte konkrete handlinger som f.eks. at mødes med brugerne. Endelig vil det være hensigtsmæssigt at arbejde med at få fælles holdninger til hvad god dialog med brugerne er.

Indfaldsvinklerne er mange

Der kan skabes kompetenceudvikling gennem strukturerede, planlagte aktiviteter, og der kan skabes kompetenceudvikling i det daglige, f.eks. når forskellige faggrupper samarbejder, eller når arbejdsklimaet er præget af åbenhed og hjælpsomhed.

Derudover kan kompetenceudviklingen ske på initiativ fra såvel det overordnede niveau i kommunen, fra lederne på arbejdspladserne og fra medarbejderne – kompetenceudvikling er en fælles opgave og udfordring på tværs af alle grupper i organisationen.

Listen over værktøjer er uendelig

Et utal af konkrete tiltag kan føre til kompetenceudvikling.

Nedenstående er et udvalg af de mange værktøjer vi er stødt på:

- Temadage på arbejdspladsen med ekstern eller intern underviser
- Jobbytte/jobrotation
- Sidemandsoplæring og følordninger
- Efter- og videreuddannelse
- Udviklingssamtaler – individuelt og for grupper
- Deling af viden via samtaler eller databaser
- Supervision og sparring
- Erfaringsudveksling, f.eks. på tværs af faggrupper, på daglige møder, personaleweekender m.m.
- Muligheden generelt for at prøve noget nyt i arbejdet
- Projektorienteret arbejde
- Tværfagligt samarbejde
- Teamsamarbejde
- Netværksgrupper
- Besøg på andre arbejdspladser.

Forudsætningerne for kompetenceudvikling

Måden ledelse og medarbejdere spiller sammen på, har afgørende betydning for hvordan der arbejdes med kompetenceudvikling på arbejdspladsen. Da kompetenceudvikling er et fælles anliggende for ledelse og medarbejdere, har arbejdspladser med tradition for involvering og samarbejde lettest ved at komme i gang med kompetenceudvikling.

Lederne er nøglepersoner

Selvom samspillet er afgørende, så er der dog ingen tvivl om at lederne er nøglepersoner i arbejdet. Lederens rolle er afgørende for vilkårene for kompetenceudvikling på den enkelte arbejdsplads. Således er der mest gang i kompetenceudviklingen de steder hvor lederen er engageret og vedholdende i forhold til at sætte kompetenceudvikling på dagsordenen. Det går også bedst med at integrere arbejdet i de øvrige aktiviteter på arbejdspladsen. Derfor giver det god mening at sætte fokus på eller fortsætte med at have fokus på at klæde lederne på til at stå i spidsen for kompetenceudvikling.

Anerkendende kultur er en god forudsætning

Klimaet på arbejdspladsen har også betydning for hvordan der arbejdes med kompetenceudvikling. En anerkendende kultur giver gode forudsætninger for kompetenceudvikling. Arbejdspladser med tradition for tilbagemeldinger og fokus på de ting der virker, har et bedre udviklingsklima end de arbejdspladser der er præget af en fejlfinderkultur.

Forandringer skubber til kompetenceudvikling

Som en overraskelse for mange har det også vist sig at forandringspres udefra har stor betydning for om der sker kompetenceudvikling. Krav om øget effektivitet og kvalitet samt øget borger-/brugerorientering er eksempler på pres udefra der medvirker til at skabe kompetenceudvikling.

Det er en balancegang

Medarbejdere har en naturlig skepsis over for forandringer som gør at de ikke af sig selv efterspørger de store forandringer. Mange har dog oplevet det som positivt når de tvunget af omstændighederne er blevet udfordret lidt mere end de umiddelbart selv ønskede. At arbejde med kompetenceudvikling er ofte en balancegang. På den ene side skal der tages hånd om medarbejdernes bekymring og usikkerhed over for udvikling. På den anden side skal der samtidig sørges for at modstanden ikke medfører at vigtige aktiviteter ikke gennemføres, eller at dele af medarbejderstaben friholdes for kompetenceudvikling.

Sammenhæng med kompetenceudvikling – på arbejdspladsen og i kommunen

I aftalen om kompetenceudvikling forpligtes hovedudvalget til at afholde en årlig drøftelse om kommunens politik på kompetenceudviklingsområdet. Aftalen fordrer altså at det centrale medindflydelses- og medbestemmelsesudvalg forholder sig til kompetenceudviklingen på kommunens arbejdspladser – og følger op på den.

Derudover er det underforstået at kompetenceudvikling er en del af løn- og personalepolitikken i kommunen. Politikken på kompetenceudviklingsområdet skal hænge sammen med den overordnede løn- og personalepolitik.

Dermed er der lagt op til en sammenhæng mellem hovedudvalgets drøftelser i forbindelse med kompetenceudvikling og de konkrete kompetenceudviklingstiltag på arbejdspladserne.

Afstanden mellem “kommunen” og arbejdspladserne kan være stor

Sammenhængen mellem hovedudvalgets arbejde og det konkrete udviklingsarbejde på arbejdspladserne er ikke helt let at skabe i praksis. Erfaringerne viser at det der sker på arbejdspladserne, ofte er helt uafhængigt af hvad der sker centralt i kommunen.

Afstanden mellem “kommunen” og arbejdspladserne opleves generelt af mange som ganske stor. Nogle arbejdspladser oplever at der mangler interesse centralt i kommunen for hvad der rent faktisk sker hos dem. Det er også langt fra altid at centrale aktiviteter omsættes til konkrete handlinger på arbejdspladserne. Således er der stadig mange steder hvor afholdelse af udviklingssamtaler ikke foregår systematisk, selvom det er en del af den overordnede personalepolitik.





Hovedudvalgenes roller betyder noget

Der er stor forskel på hvilken rolle et hovedudvalg spiller i en kommunes udvikling, og denne rolle har også betydning for hovedudvalgets gennemslagskraft i forhold til kompetenceudvikling. Nogle hovedudvalg er reelle medspillere for arbejdspladserne, og disse hovedudvalg udgør gennem en udviklende dialog en del af drivkraften for kompetenceudviklingen.

I andre kommuner har hovedudvalgene en mere tilbagetrukket rolle der i højere grad er baseret på indgåelse af aftaler og derefter opfølgning på aftalerne, og det resulterer ofte i nogle forholdsvis langvarige forløb. Disse hovedudvalg ser ud til i højere grad at kontrollere og følge op på kompetenceudviklingen end at igangsætte eller medvirke til den.

Anerkendelse og erfaringsudveksling er vejen frem

Der foregår kompetenceudvikling i stort omfang på arbejdspladserne. Men der er begrænset erfaringsudveksling mellem arbejdspladserne, og hovedudvalgene spiller ikke en særlig aktiv rolle i forhold til at fremme denne vidensdeling. Det betyder at medarbejderne i højere grad oplever at være knyttede til deres egen arbejdsplads end at være en del af en kommunal virksomhed.

En vej til at skabe sammenhæng kan være at betragte arbejdspladserne ud fra et anerkendende perspektiv *fra centralt hold*. Det handler om at få øje på hvad der allerede er i gang og virker – og få inspiration og energi af dette til at sætte nye tiltag i gang.

Det anerkendende perspektiv bør forplante sig til hele organisationen sådan at de gode og lærerige historier bliver kendt af så mange som muligt. Det kan f.eks. gøres ved at understøtte etablering af tværgående netværk for ledere og medarbejdere.



Udviklingsmål – hvad er formålet?

Ifølge aftalen om kompetenceudvikling skal der på arbejdspladserne opstilles udviklingsmål for den enkelte medarbejder eller grupper af medarbejdere. Arbejdet med udviklingsmål skal foregå gennem dialog mellem medarbejder og ledelse.

Formålene er flere: Det er på den ene side en aftale der skal sikre at den enkelte medarbejder udvikler sig i en retning arbejdspladsen samlet set har brug for. Det betyder at der skal være "en lige linje" mellem de mål arbejdspladsen har udstukket for de(t) kommende år, og udviklingsmålene for medarbejderne. Det indebærer at arbejdspladsen på en eller anden måde arbejder strategisk og systematisk med kompetenceudvikling. På nogle arbejdspladser sker det f.eks. gennem arbejdet med virksomhedsplanen.

Samtidig skal udviklingsaftalen også opfylde medarbejderens behov for at udfolde sig, for at magte opgaver og for at bevare sin markedsværdi. Udviklingsaftalen tjener dermed også det formål at medarbejderen skal kunne se sig selv i forhold til den udvikling der skal ske på arbejdspladsen.

I nogle kommuner arbejder man allerede nu med opstillingen af udviklingsmål, for det meste i forbindelse med medarbejderudviklingssamtaler. Men arbejdet med udviklingsmål kan også foregå på andre måder, f.eks. ved gruppeudviklingssamtaler og seminarer.



Tove Krebs Lange

Kompetenceudvikling er et bredt emne, og der findes en del litteratur og hjemmesider hvor emnet på forskellig vis behandles.

I det følgende omtaler vi nogle links til hjemmesider der bredt beskæftiger sig med kompetenceudvikling, og hvor du som en start kan få mere at vide om kompetenceudvikling. Ud over de nævnte sider har de fleste faglige organisationer sider om kompetenceudvikling og uddannelse på deres hjemmesider. Der er link hertil på www.kto.dk. Desuden er nævnt et par nyhedsbreve der også er relevante i forhold til kompetenceudvikling.



www.personaleweb.dk

Personaleweb.dk er et samarbejde mellem arbejdsgivere og -tagere på det (amts)kommunale arbejdsmarked. Her formidles erfaringer og værktøjer med mere om personalepolitiske emner. Hjemmesiden er en portal for formidling til medarbejderrepræsentanter, tillidsfolk og ledere i amter og kommuner. Her kan du også downloade "Idekatalog – kompetenceudvikling og uddannelsesplanlægning i kommuner og amter" udarbejdet af Det Personalepolitiske Forum.

www.kl.dk/242828

På KL's hjemmeside under temaet ledelse og personaleudvikling kan du læse om KL's politik om kompetenceudvikling og om værktøjer, reformer m.v. på området.

www.kompetent.dk

FOA har lavet en særlig hjemmeside om kompetenceudvikling. På siden finder du bl.a. omtale af en hel del hjemmesider, der beskæftiger sig med kompetenceudvikling. Der er også adgang til FOA-BLADETS artikler om kompetenceudvikling.

www.kompetenceraadet.dk

Kompetencerådet er en kreds af private virksomheder, faglige organisationer, uddannelsesinstitutioner, offentlige myndigheder og eksperter inden for kompetenceudvikling der er samlet om en fælles vision om at finde og afdække betingelser for kompetencemiljøer i verdensklasse. I 2002 og 2003 skal rådet analysere de bedste metoder til og eksempler på at udvikle mennesker og deres dynamiske samspil med hinanden og partnere i omgivelserne. Formålet er at gøre principperne for kompetenceudvikling i verdensklasse konkrete. På hjemmesiden omtales en del af rådets arbejde.

www.sckk.dk

Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling har udviklet en kompetencepakke målrettet statens arbejdspladser med henblik på at sætte gang i arbejdet med kompetenceudvikling. Indholdet og ideen bag kompetencepakken finder du på sckk's hjemmeside.

www.kto.dk

På KTO's hjemmeside kan du bl.a. finde KTO's kommenterede udgave af aftalen om kompetenceudvikling.

Nyt om Efteruddannelse er et nyhedsbrev fra Institut for Konjunktur-Analyse. Nyt om Efteruddannelse udkommer hver 14. dag. I kort form omtales vigtige analyser og litteratur i relation til efteruddannelse og kompetenceudvikling. På deres hjemmeside www.ifka.dk kan du læse mere om instituttets arbejde.

HR.Madsen er KL's nyhedsbrev der sætter fokus på udvikling af de menneskelige resurser i kommunerne. På hjemmesiden www.kl/hr-madsen finder du artikler fra de seneste udgaver af nyhedsbrevet.

“Løn- og personalepolitikken på spring til år 2000” fra KL indeholder også et spændende afsnit om kompetenceudvikling: “Kompetenceudvikling – gammel vin på nye flasker?”

Aftale om kompetenceudvikling

KL

Amtsrådsforeningen

Københavns Kommune

Frederiksberg Kommune

Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte

§ 1. Indledning

§ 2. Anvendelsesområde

§ 3. Formål

§ 4. Hovedudvalget

§ 5. Udviklingsmål

§ 6. SU/MED-udvalgets rolle

§ 7. Ikrafttræden og opsigelse

§ 1. Indledning

Stk. 1

Løbende udvikling af amtslige og kommunale medarbejderes, herunder lederes, kompetencer og kvalifikationer er en forudsætning for en effektiv opgavevaretagelse med høj kvalitet og en fortsat udvikling af arbejdspladsen.

Stk. 2

Parterne finder det afgørende, at medarbejderne på den enkelte arbejdsplads får mulighed for kompetenceudvikling både gennem det daglige arbejde og gennem efter- og videreuddannelse. Etablering af fælles læringsmiljøer og veltilrettelagte, dynamiske kompetenceprocesser er midler hertil og er et fælles anliggende for ledelse og medarbejdere.

§ 2. Anvendelsesområde

Stk. 1

Aftalen gælder for alle ansatte i:

1. KL's forhandlingsområde,
2. Amtsrådsforeningens forhandlingsområde,
3. Københavns Kommune,
4. Frederiksberg Kommune,
5. selvejende dag- og/eller døgninstitutioner, dog for Amtsrådsforeningens forhandlingsområde og Københavns Kommunes vedkommende alle selvejende institutioner m.v., som (amts)kommunen har indgået driftsoverenskomst med og

6. naturgasselskaber og andre fælles (amts)kommunale virksomheder.

§ 3. Formål

Stk. 1

Formålet med aftalen er at forpligte ledelse og medarbejdere til at prioritere en øget kompetenceudvikling². Både ledelse og medarbejdere må tage et ansvar for at sikre en styrket kompetenceudvikling, der sikrer såvel arbejdspladsens behov som medarbejderens individuelle og faglige udvikling.

§ 4. Hovedudvalget

Stk. 1

Der afholdes en årlig drøftelse i det øverste medindflydelses- og medbestemmelsesudvalg om (amts)kommunens politik på kompetenceudviklingsområdet.

§ 5. Udviklingsmål

Stk. 1

På den enkelte arbejdsplads foretages strategisk forankret og systematisk kompetenceudvikling for alle medarbejdere.

Stk. 2

Dette indebærer bl.a., at der på arbejdspladsen – i dialog mellem medarbejder og ledelse – opstilles udviklingsmål for den enkelte medarbejder eller for grupper af medarbejdere.

Bemærkning:

Udviklingsmål for medarbejderne kan udarbejdes i forbindelse med medarbejderudviklingssamtaler, gruppeudviklingssamtaler, teambuildingaktiviteter, seminarer eller lignende.

Stk. 3

Det forudsættes, at 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 aftales lokalt, hvor ofte opfølgning skal finde sted. Opfølgning skal dog finde sted mindst hvert andet år.

§ 6. SU/MED-udvalgets rolle

Stk. 1

SU/MED-udvalget skal med afsæt i arbejdspladsens mål og behov for kompetenceudvikling

- drøfte de overordnede mål for kompetenceudviklingsindsatsen på arbejdspladsen,
- drøfte sammenhængen mellem arbejdspladsens mål/strategier og kompetenceudvikling,
- drøfte hvordan arbejdet med kompetenceudvikling evalueres.

§ 7. Ikrafttræden og opsigelse

Stk. 1

Denne aftale træder i kraft den 1. april 2002. Aftalen kan opsiges med 3 måneders varsel til en 31. marts, dog tidligst den 31. marts 2005.

Stk. 2

Aftalen erstatter Aftale om efteruddannelse og kompetenceudvikling.

København, den 23. juli 2002

For KL

Aleksander Aagaard

Kent Lassen

For Amtsrådsforeningen

Benny C. Hansen

Per Korshøj

For Københavns Kommune

Anne Emborg

For Frederiksberg Kommune

Finn Bjørn

Lisbeth Haagenen

For Kommunale Tjenestemænd og

Overenskomstansatte

Connie Kruckow

Signe F. Nielsen

2 Definition af kompetenceudvikling: Kompetenceudvikling er udvikling af ny viden, færdigheder og/eller holdninger 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 derfor tale om kompetenceudvikling. Kompetenceudvikling er forøgelse, supplerung eller forankring af medarbejderens eksisterende kompetencer.

Ved den seneste overenskomstfornyelse blev KL og KTO enige om en ny aftale om kompetenceudvikling.

I denne folder fortæller vi kort om indholdet i aftalen og samler op på nogle af de erfaringer vi har fået i gennem de senere år.

Vi bringer en liste over udvalgte hjemmesider mv. som kan inspirere til arbejdet med kompetenceudvikling.

Sidst i folderen kan du læse "AFTALE OM KOMPETENCEUDVIKLING" i hele sin ordlyd.

