

DTU

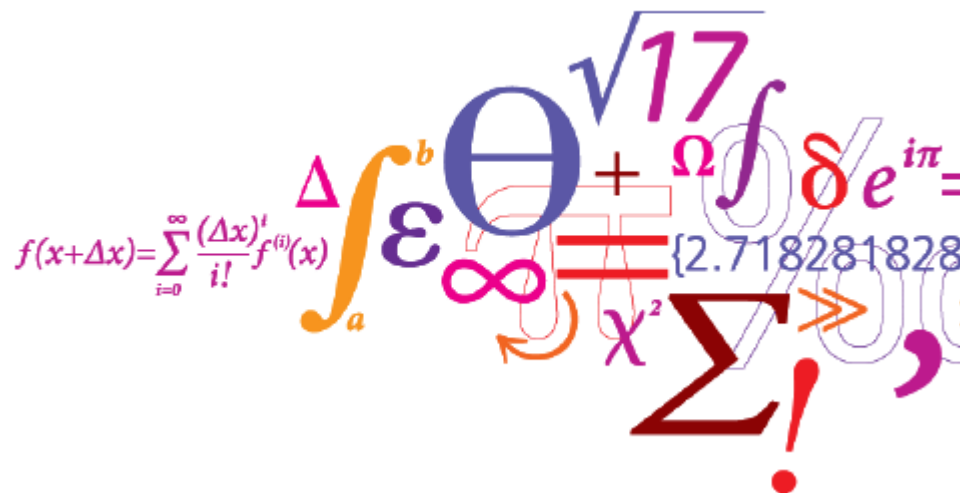
Kompetencestrategi

2016-2022

Godkendt i HSU den 14.03.2016

Godkendt forlænget til den 31.12.2021 af HSU

Godkendt forlænget til den 31.12.2022 af HSU



1. Formålet med DTU's kompetencestrategi

Ifølge Aftalen om kompetenceudvikling indgået mellem Finansministeriet og Offentligt Ansattes Organisationer (Det Statslige Område), CO10, Centralorganisationen af 2010, Akademikerne og Lærernes Centralorganisation i juni 2015 er DTU forpligtet til at have en kompetencestrategi, der understøtter strategisk og systematisk kompetenceudvikling. Endvidere er kompetencestrategien en af flere forudsætninger for at kunne anvende midler fra kompetencefonden.

DTU's kompetencestrategi 2016-2022 kan være medvirkende til at styrke enhedernes drøftelse af behov for kompetenceudvikling i forbindelse med den årlige UVM-proces. Formålet med DTU's kompetencestrategi er at styrke DTU's samlede organisation og koblingen mellem enhedernes strategi og medarbejdernes kompetenceudvikling, således at kompetenceudviklingen medvirker til at styrke enhedernes samlede opgaveløsning, medarbejdernes markedsværdi og tiltrække dygtige medarbejdere.

DTU's kompetencestrategi 2016-2019 er målrettet institutter, centre, afdelinger og øvrige enheder på DTU. I nærværende kompetencestrategi benævnes de samlet "enheder".

2. Indledning

På DTU prioriteres kompetenceudvikling højt, så fundamentet for at fastholde og udvikle positionen som et eliteuniversitet plejes og optimeres. Målet med kompetencestrategien er at sætte rammen for, hvordan DTU arbejder med kompetenceudvikling med henblik på, at medarbejderne udvikler sig til gavn for deres faglige arbejdsfelt, til gavn for DTU's strategiske mål 2014-2022 og til gavn for samfundet.

Kompetencestrategien er en delstrategi til DTU's personalepolitik. Personalepolitikken bygger på et gensidigt forpligtende og ansvarligt menneskesyn og et gensidigt forpligtende arbejdsfællesskab. Det afspejles i kompetencestrategien ved, at DTU er forpligtet til at arbejde for, at universitetets medarbejdere bevarer deres værdi på arbejdsmarkedet, samt at medarbejdere og ledere har et fælles ansvar for, at der udvikles kompetencer i overensstemmelse med DTU's og medarbejdernes mål og morgendagens udfordringer.

Kompetenceudvikling forstås på DTU i et individuelt perspektiv ved at styrke lederes og medarbejders kompetencer i forhold til opgaveløsningen og i et organisatorisk perspektiv ved at sikre, at de kompetencemæssige potentialer kommer i spil, således at der sikres høj kvalitet og effektivitet. Kompetenceudviklingen skal underbygge DTU's daglige og fremtidige opgaveløsning.

3. Kobling til enhedernes UVM og Handlingsplan

Kompetenceudvikling skal ses som en del af DTU's ledelsesmæssige årshjulsproces 'UdviklingsMål og Virkemidler' (UVM). I årshjulet indgår endvidere årlige handlingsplaner, der udspecificerer mål for det kommende år. En del af UVM og handlingsplanen er, at enhederne forholder sig til medarbejderressourcer, herunder leder- og ledelsesudvikling samt lederudvikling. Det anbefales, at den lokale ledergruppe

7.	Medarbejderressourcer
7.1	Organisation
7.2	Leder- og ledelsesudvikling
7.3	Medarbejderudvikling
7.4	Tiltrækning og Rekruttering
7.5	HR Nøgletal

Kilde: Indholdsfortegnelse i UVM-skabelon

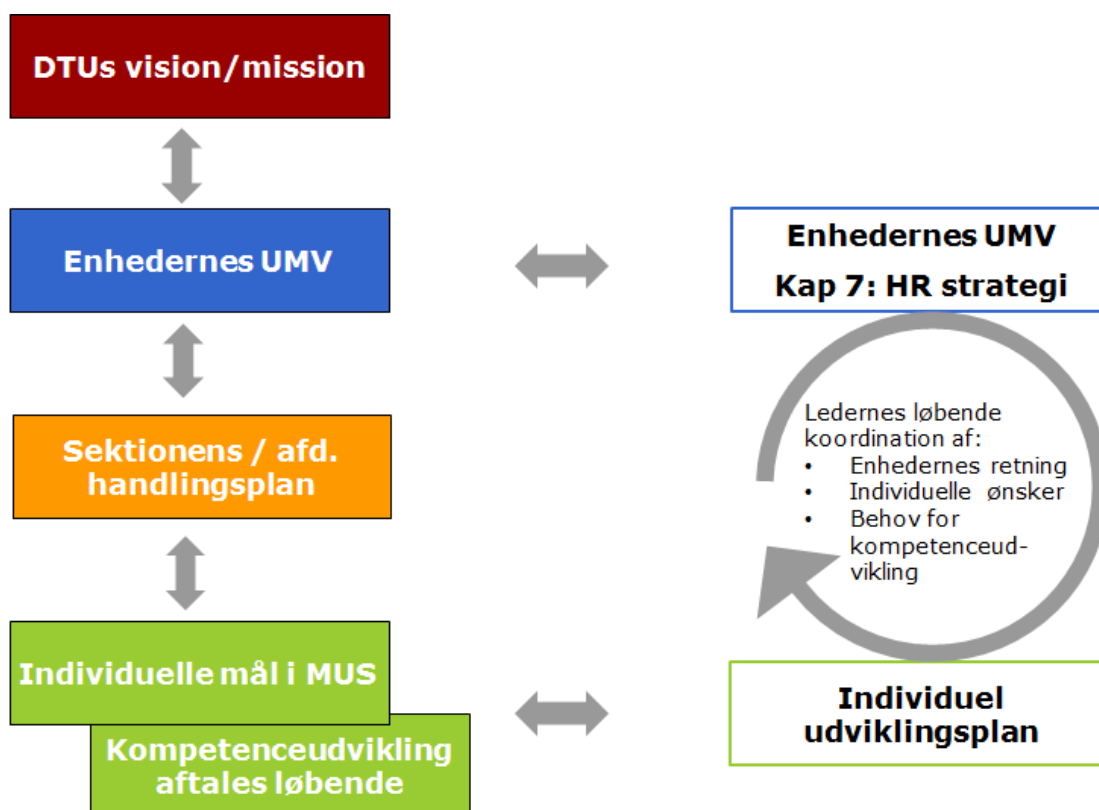
ser kompetenceudvikling i forhold til følgende spørgsmål:

- Hvilke krav stiller enhedernes UMV til medarbejdernes kompetencer de kommende fire år i forhold til enhedens konkrete indsatser?
- Hvilke krav stiller enhedernes Handlingsplan til medarbejdernes kompetencer det kommende år i forhold til enhedens konkrete indsatser?
- Opfylder enheden allerede kravene til kompetencer?
- Hvad er enhedens vigtigste udviklingsområder fremadrettet?
- Hvilke behov for kompetenceudvikling har medarbejderne i forhold til kommende opgaver, og hvilken metode til kompetenceudviklingen er passende?
- Hvilke konkrete indsatser i forhold til medarbejder- og lederudvikling vil enheden prioritere i UMV og handlingsplan?

Arbejdet med at definere enhedens behov for kompetenceudvikling giver input til den årlige MUS med medarbejderne samt medarbejdernes løbende kompetenceudvikling. På den årlige MUS drøfter ledere og medarbejdere blandt andet langsigtet og løbende kompetenceudvikling til gavn for DTU og medarbejderne.

Endeligt skal der ske en afrapportering på kompetenceudviklingsindsatsen i enhedens årsrapport.

Den røde tråd mellem enhedens strategiske mål og medarbejdernes individuelle kompetenceudvikling, der aftales til MUS, er illustreret i nedenstående tegning:



4. Roller og ansvar

I arbejdet med strategisk kompetenceudvikling på DTU er der forskellige roller og ansvar, som er beskrevet nedenfor.

DTU sætter den overordnede ramme og retning for, hvordan DTU arbejder med kompetenceudvikling i DTU's kompetencestrategi.

Enhederne er ansvarlige for egen UMV, handlingsplan og årsrapport og derigennem også ansvarlige for at drøfte, vurdere og beslutte, hvilke kompetenceudviklingsbehov enheden har, og hvordan de vil imødekomme dem.

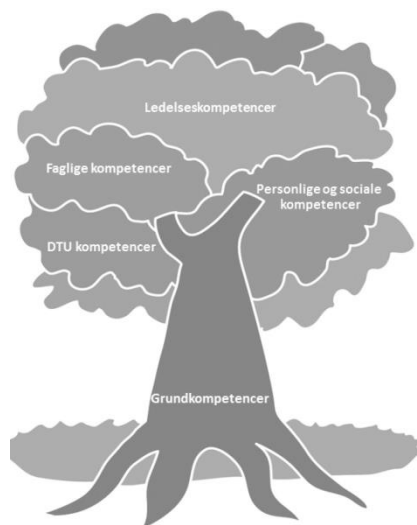
De lokale samarbejdsudvalg bidrager til drøftelsen af, hvilke kompetenceudviklingsbehov enheden har og til at fastlægge den strategiske kompetenceudvikling på enhederne samt i forhold til en årlig evaluering af enhedernes indsats for kompetenceudvikling, jf. afsnit 4. Inspiration.

Lederen har ansvaret at drøfte med sine medarbejdere, hvilken kompetenceudvikling der er relevant, samt hvilken metode til kompetenceudvikling, der er passende. Det bør ske i en afvejning mellem enhedernes fremtidige kompetenceudviklingsbehov og individuelle ønsker til kompetenceudvikling. Det er lederens ansvar at træffe den endelige beslutning om kompetenceudvikling.

Medarbejderne har et ansvar for, at deres egen kompetenceudvikling understøtter DTU's mål, og at kompetenceudviklingen matcher udviklingen i eget job og i forhold til at bevare egen markedsværdien.

Koncern HR opdaterer DTU's overordnede kompetencestrategi, udbyder relevante kurser og kan understøtte drøftelsen om strategisk kompetenceudvikling samt større kompetenceudviklingsopgaver hos enhederne.

5. Kompetenceudviklingsområder på DTU



I enhedernes arbejde med at identificere de kompetenceudviklingsbehov organisationen og medarbejdere/ledere har, kan der hentes inspiration i flere kompetenceområder, som er illustreret i nedenstående træ.

Grundkompetencer er kompetencer, medarbejderne ofte har medbragt qua deres faglige baggrund, uddannelse og erfaring.

Faglige kompetencer kan være efteruddannelse som følge af øgede krav til opgaveløsningen, udvikling af jobbet eller udefra kommende faktorer.

DTU kompetencer kan være kompetencer, der knytter sig til DTU's måde at arbejde på og til DTU's kultur. Det kan fx være IDTU, RDTU, UDTU, introduktionsdag for nye medarbejdere og forskningsintegritet.

Personlige og sociale kompetencer er kompetencer rettet mod interaktion med andre og en bedre opgaveløsning fx samarbejde, forandringsledelse og kulturel intelligens.

Ledelseskompetencer relaterer sig til de kompetencer, medarbejderne skal have som ledere i henhold til DTU Ledelsesgrundlaget. Det forventes, at alle ledere deltager i DTU Lederprogrammet.

6. Metoder til kompetenceudvikling

Kompetenceudvikling kan ske på flere forskellige måder. Overordnet set kan kompetenceudvikling ske gennem interne aktiviteter relateret til jobbet eller gennem eksterne udviklingsaktiviteter fx kurser og netværk. Nedenfor er en række eksempler på metoder til både intern og ekstern kompetenceudvikling på DTU, som i forskellige sammenhænge med fordel kan kombineres. Koncern HR tilbyder sparring i forhold til de enkelte metoder til kompetenceudvikling.

1. Læring i praksis/ læring på jobbet Fordele: Læringen sker løbende i forbindelse med den daglige opgavevaretagelse fx gennem feedback på opgaveløsningen eller nye opgaver, hvor medarbejderen skal bruge andre eller tillære sig nye kompetencer.	2. Læring i en DTU sammenhæng Fordele: udviklingsaktiviteterne er udviklet specielt til DTU. Hertil kommer, at deltagerne har mulighed for at netværke og møde kolleger på tværs af DTU. På Portalen findes information om DTU's interne kursusudbud og introduktionsdagen for nye medarbejdere.	3. Ekstern læring Fordele: Det giver en god mulighed for at blive "løftet" ud af hverdagen, skabe rum for refleksion og se nye muligheder. Ekstern læring har den største effekt, når medarbejder og leder forud for deltagelsen aftaler, hvilke konkrete læringsmål medarbejderen har, og hvordan det tillærte implementeres i praksis efterfølgende.
Sidemandsoplæring Kollegial feedback Nye opgaver Mentorforløb Lære af nye kolleger Rotation	Introduktionsdag for nye medarbejdere E-læring DTU's interne kursusudbud Erfagrunder/ netværk Konferencer	Ekstern efteruddannelse Eksterne kurser Praktikophold Eksterne netværk E-læring Coaching Konferencer Mentorforløb

7. Inspiration

DTU har et internt kursusudbud, som revideres hvert år efter DTU's kursusstrategi samt de efterspørgsler og behov, der er på DTU. Læs mere [her](#).

DTU har værktøjer til medarbejderudviklingssamtalen (MUS), lederudviklingssamtalen (LUS) og gruppeudviklingssamtalen (GRUS). Formålet med udviklingssamtaler er at understøtte og målrette udvikling i såvel individers som grupper arbejdsituation. DTU ønsker, at alle ansatte arbejder med reference til enhedernes UMV og

den aktuelle årlige handlingsplan. Det er bl.a. hensigten med udviklingssamtalerne, at medarbejdere og ledere drøfter deres bidrag hertil, således at der skabes en tydelig rød tråd imellem projekter og opgavemål. Læs mere [her](#).

Institutternes Karriereguides for videnskabelige medarbejdere definerer krav og forventninger til medarbejderne indenfor forskning, uddannelse, forskningsbaseret rådgivning og innovation på forskellige niveauer i deres karriere. Karriereguiden er et dialogværktøj mellem leder og medarbejder til at drøfte gensidige forventninger og udviklingsmuligheder. Institutterne skal selv tilpasse Karriereguiden til deres institut. Læs mere om karriereguiden på fx DTU Management Engineering [her](#).

Medarbejdere har mulighed for at ansøge om kompetencefondsmidler til kompetenceudvikling. Ansøgningen skal altid aftales med nærmeste leder. Læs mere om ansøgning til kompetencefondsmidler [her](#).

Jævnfør afsnittet "Roller og ansvar" har de lokale samarbejdsudvalg en særlig rolle i forhold til den strategiske kompetenceudvikling og evaluering heraf hos enhederne. [Læs mere i Cirkulære om aftale om kompetenceudvikling](#).