

# Strategi for rekruttering og kompetenceudvikling for Socialområdet

**Social Strategi**



**Region Midtjylland**

Psykiatri og Social

[www.social.rm.dk](http://www.social.rm.dk)

2015

## Forord

Regionsrådet vedtog den 30. oktober 2013 en ny Social Strategi for de kommende års udvikling af Region Midtjyllands leverandøropgaver for kommunerne på det specialiserede socialområde. Det sker med afsæt i socialområdets ambitiøse vision "Nødvendig viden – målrettet indsats – bedre liv – til flere".

Rekruttering og kompetenceudvikling er central i denne vision. Strategien for rekruttering og kompetenceudvikling skal være med til at sikre den røde tråd i den sociale strategi, den skal være ambitiøs, realistisk og dynamisk.

Hoved-MEDudvalget i Psykiatri og Social nedsatte den 25. april 2014 en arbejdsgruppe, med den opgave at udarbejde et forslag til en kortfattet overordnet strategi for rekruttering og kompetenceudvikling for socialområdet (handleplan 1-A), og en handleplan for fastlæggelse af introduktionsforløb for alle nye medarbejdere (handleplan 1-C), som et led i realiseringen af Social Strategi.

I kommissoriet for arbejdsgruppen står der blandt andet, at gruppen har fået til opgave at indhente eksisterende strategier for rekruttering og kompetenceudvikling fra de enkelte specialområder som grundlag for en drøftelse af den overordnede strategi for rekruttering og kompetenceudvikling.

Arbejdsgruppen skal ligeledes skabe et overblik over den nuværende balance mellem socialområdets opgaver og de grundlæggende faglige og menneskelige kompetencer, som er til stede for at løse disse opgaver. I forlængelse heraf skulle arbejdsgruppen danne sig et overblik over mulighederne for, at rekruttere medarbejdere med de efterspurgte grundlæggende faglige og menneskelige kompetencer.

Følgende har indgået i arbejdsgruppen:

- Ann-Britt Wetcher, Socialdirektør, Psykiatri og Socialledelsen (formand)
- Erik Corfitz, områdeleder, Specialområde Udviklingsforstyrrelser og fysiske handicap
- Ann-Christina Frederiksen, områdeleder, Specialområde Hjerneskode
- Jan Otkjær, sygeplejerske, HMU, Regionspsykiatrien Viborg-Skive
- Bent Lykke, HMU, Afd. R Risskov
- Rene Lodal Christensen, HMU, Specialområde Udviklingshæmmede og ADHD
- Michael Jesper Aakjær, PS Administrationen - Socialplanlægning
- Hanne Mette Olesen, PS Administrationen - Kvalitet
- Lars Riise, HR-chef, PS Administrationen - HR
- Charlotte Buus Hansen, PS Administrationen - HR (sekretær)

Strategien er den første version af en strategi for rekruttering og kompetenceudvikling for socialområdet, der løbende skal justeres på baggrund af udviklingen på området, og de erfaringer der indhentes i arbejdet med at realisere strategien.

## 1. Visioner og rammesætning

De regionale specialområder skal som aktører på det specialiserede socialområde være i stand til løbende at udvikle og tilpasse ydelserne, så de modsvarer kommunernes behov. Det kræver udvikling af de faglige kompetencer, høj faglig kvalitet og specialisering. Rekruttering og kompetenceudvikling bliver hermed helt centralt.

Social Strategi har på den baggrund temasat rekruttering og kompetenceudvikling, som et centralt udviklingsområde, og med den nærværende strategi vil rekruttering og kompetenceudvikling blive sat på dagsordenen på Socialområdet.

Temaet relaterer sig umiddelbart til visionen for socialområdet "*Nødvendig viden – målrette indsats – bedre liv – til flere*" og er derfor et væsentligt fundament for at kunne realisere den samlede vision for området. Med afsæt i visionen og temaet rekruttering og kompetenceudvikling, er følgende overordnede strategi formuleret i Social Strategi:

*" Vi skal sikre, at ledere og medarbejderes uddannelsesniveau matcher fremtidige kerneopgaver. De nødvendige faglige og menneskelige kompetencer i forhold til opgaverne skal understøttes og udvikles gennem målrettet kompetenceudvikling og rekruttering".*

Strategien sætter de overordnede rammer for rekruttering og kompetenceudvikling for Socialområdet, rammer der samtidig giver rum for lokale handleplaner som eksempelvis lokale faglige indsatser.

I strategien tages der afsæt i Region Midtjyllands definitioner af kompetenceudvikling:

Kompetenceudvikling er udvikling af ny viden, færdigheder og/eller holdninger hos de ansatte

Kompetence er evnen til at omsætte viden, færdigheder og holdninger og anvende personlige evner i praksis, fordi man både bør, kan, vil, må og tør

Strategisk kompetenceudvikling er arbejdet med afdækning af nuværende kompetencer og plan for det sociale områdes udvikling af fremtidige kompetencer set i forhold til områdets opgaver og strategi.

Professionaliseret rekruttering og flere og mere specialiserede kompetencer er et væsentligt element i at bevare og udvikle det specialiserede socialområde med kvalificerede tilbud til borgerne og som en attraktiv arbejdsplads.

Den attraktive arbejdsplads bliver fremhævet i Social Strategi, sammen med det faktum, at medarbejdere og ledere er specialområdernes vigtigste ressourcer.

En af de store udfordringer i de kommende år er at sikre, at de rette kompetencer er til stede hos medarbejdere og ledere i forhold til de nye og mere specialiserede opgaver, som specialområderne skal løse. Omstillingen til stadig mere specialiserede

opgaver kræver, at uddannelsesniveaut fortsat øges for både nyansatte og for nuværende medarbejdere og ledere.

Der er sociale tilbud, hvor andelen af faglærte medarbejdere skal øges over tid. På socialområdet er der ansat ca. 2400 medarbejdere, hvoraf ca. 1/4 af medarbejderne er ufaglærte, til sammenligning er ca. 2/5 uddannet pædagoger.

Medarbejdersammensætningen peger på behovet for efteruddannelse på både grundlæggende niveau og på et højt specialiseret niveau, så det bliver muligt også fremover at fastholde dygtige og erfarne medarbejdere både med og uden formel uddannelse, som en værdifuld arbejdskraft. Både de fælles initiativer på det samlede socialområde og initiativerne i det enkelte specialområde skal medvirke til at rekruttere og fastholde dygtige medarbejdere i det specialiserede socialområde (for initiativer se side 4).

Det er et særligt indsatsområde at sikre, at alle nye medarbejdere får en grundig introduktion til deres arbejdsplads, så de opnår faglig, social og sikkerhedsmæssig fortrolighed med arbejdsopgaverne. Der skal derfor være obligatorisk introduktionsforløb og kurser for alle nye medarbejdere tilpasset den enkelte arbejdsplads.

På socialområdet er aldersfordelingen således at ca. 1/3 af de ansatte er mellem 40-50 år, og den næststørste gruppe af medarbejdere er mellem 30-40 år. Socialområdet står altså ikke overfor en større tilbagetrækning af medarbejdere i nærmeste fremtid, hvis man ser på alderssammensætningen. Samtidig kan der forudses et behov for rekruttering af ledere på baggrund af aldersfordelingen.

## **2. Strategispor**

Som et led i realiseringen af både vision og den overordnede strategi, og med udgangspunkt i medarbejdersammensætningen, de nuværende medarbejders kompetencer og specialområdernes fremtidige opgaver, har arbejdsgruppen udarbejdet en række strategispor for det specialiserede socialområde som præsenteres nedenfor.

I forlængelse af strategisporene har arbejdsgruppen formuleret en række initiativer om rekruttering og kompetenceudvikling, som specialområderne i fællesskab og på områdeniveau skal arbejde videre med. Arbejdet foregår dels i et samarbejde mellem PSL og specialområderne, på tværs af specialområderne og i det enkelte specialområde.

## **Strategispor 1**

### **Professionel rekruttering**

*På det specialiserede socialområde tager vi udgangspunkt i medarbejdernes nuværende kompetencer og sammenholder dem med de opgaver, der skal løses nu og i fremtiden.*

*Herved bliver det synligt for os, hvilke kompetencer - faglige, sociale, læringsmæssige og organisatoriske kompetencer, vi har brug for fremover.*

*I rekrutteringen lægger vi vægt på både at løfte det generelle kompetenceniveau, og at sikre de specifikke kompetencer, vi har brug for.*

#### **Initiativer**

- Der skal i det enkelte område ske en kortlægning af hvilke krav, der som minimum skal stilles til fremtidige medarbejderes uddannelsesniveau og kompetencer
- Det enkelte område skal årligt forberede en drøftelse af arbejdet med at opnå disse kompetencer i områdets LMU og efterfølgende til dialogmøde med psl
- Kurser om "Det gode ansættelsesforløb" fortsættes og indgår i et samlet fælles kursusforløb for afdelingsledere i det specialiserede socialområde
- Tilbud om anvendelse af person- og kompetenceprofiler ved rekruttering af ledere og nøglemedarbejdere
- Med udgangspunkt i ovenstående udarbejdes en fælles retningslinje for arbejdet med rekruttering på socialområdet. Retningslinjen udarbejdes i 2016.
- Specialområdernes arbejde med rekruttering drøftes på PSL's dialogmøder med specialområdeledelserne i efteråret 2016 med henblik på fælles initiativer vedrørende rekruttering og mulighederne for lokale tilføjelser, samt behovet for eventuelle justeringer af retningslinjerne

## **Strategispør 2**

### **Mulighed for dygtiggørelse**

*For at levere specialiserede ydelser på socialområdet vil vi have medarbejdere og ledere der kan og vil dygtiggøre sig både i det daglige arbejde og i form af efter- og videreuddannelse.*

#### **Initiativer**

- Der skal ske en tydeliggørelse af karriereveje på socialområdet i forhold til faglig specialisering, herunder muligheden for at etablere specialuddannelser rettet mod varetagelse af særligt specialiserede opgaver på socialområdet
- Der skal laves aftaler om kompetenceudvikling for alle medarbejdere i forbindelse med den årlige afholdelse af MUS og LUS, ligesom kompetenceudvikling drøftes hvert år i regi af LMU
- E-læring skal implementeres og anvendes målrettet i forbindelse med kompetenceudvikling og vedligeholdelse af kompetencer. Det kan ske lokalt i det enkelte specialområde eller fælles på tværs af enkelte eller alle specialområder.
- Det enkelte område skal afklare behovet for en specialiseret og fælles uddannelse i relation til områdets social-faglige opgaver

## **Strategispør 3**

### **Ansættelsesforhold**

*På det specialiserede socialområde vil vi være en attraktiv arbejdsplads, hvor den enkelte medarbejder har gode ansættelsesforhold og får en grundig introduktion til arbejdspladsen, herunder fagområdet og arbejdet med sikkerhed.*

#### **Initiativer**

- Der skal i det enkelte område ske en afdækning af hvilke krav til uddannelse, der skal stilles til nye medarbejdere i forbindelse med tiltrædelse til socialområdet
- Der skal med udgangspunkt i de etablerede lokale introduktionsforløb laves fælles introduktionsforløb for alle nye medarbejdere
- Handleplanen for fælles sikkerhedsuddannelse skal fortsat følges

## **Strategispør 4**

### **Dygtige ledere på alle niveauer**

*På socialområdet har vi ledelse på flere planer. Vi vil finde og udvikle ledertalenter og vi vil udvikle de ledere, vi har, til også at påtage sig en større ledelsesopgave.*

#### **Initiativer**

- Der skal udvikles og igangsættes initiativer med henblik på at finde de kommende ledere på det specialiserede socialområde, herunder et ledelsesakademi for Socialområdet
- Der skal udarbejdes en handleplan for hvordan vi anvender og fortsat styrker lokale og regionale ledernetværk
- Der skal ske en kortlægning af behovet for lederudvikling og lederredskaber, der måtte ligge udover koncernens lederuddannelser
- Tilbud om anvendelse af person- og kompetenceprofiler ved rekruttering af ledere
- Kurser om "Det gode ansættelsesforløb" fortsættes og indgår i et samlet fælles kursusforløb for afdelingsledere i det specialiserede socialområde

## **Strategispør 5**

### **Systematisk og synlig kompetenceudvikling**

*På socialområdet vil vi arbejde både systematisk og synligt med at udvikle kompetencerne hos medarbejdere og ledere, så vi kan levere ydelser af høj kvalitet nu og i fremtiden.*

*På det specialiserede socialområde vil vi arbejde på at den enkelte medarbejder har forudsætningerne for kvalificeret og sikkert at løse de ofte komplicerede opgaver vi stilles overfor.*

*Vi vil kompetenceudvikling for alle medarbejdere.*

#### **Initiativer**

- Der skal udarbejdes en oversigt over den fælles kompetenceudvikling
- I det enkelte område skal der udarbejdes en plan for den lokale faglige kompetenceudvikling
- Der skal laves aftaler om kompetenceudvikling for alle medarbejdere i forbindelse med den årlige afholdelse af MUS og LUS, ligesom kompetenceudvikling drøftes hvert år i regi af LMU
- Der skal ske en kortlægning af specialområdernes kompetencer, understøttet af fælles IT-redskaber

## **Strategispor 6**

### **Flest mulige relevante kompetencer i forhold til kerneopgaven**

*Vi vil på socialområdet arbejde på, at flest mulige af de ikke faglærte fortsat udvikler de kompetencer, som matcher de aktuelle og kommende opgaver i det specialiserede socialområde.*

*Vi har fokus på at bruge både faggruppernes og den enkeltes kompetencer bedst muligt når de forskellige opgaver skal løses.*

#### **Initiativer**

- De enkelte specialområder skal afdække hvilke behov, der er for uddannelse af medarbejdere, der ikke har en relevant faguddannelse, for at styrke fagligheden hos medarbejderne og øge mobiliteten for socialområdets medarbejdere
- Der skal, som grundlag for den lokale plan for faglig kompetenceudvikling, ske en kortlægning af specialområdernes kompetencer, som søges understøttet af fælles IT-redskaber
- Der udarbejdes en årligt oversigt over grunduddannelsesniveaut for det samlede specialiserede socialområde, og for de enkelte specialområder

### **3. Organiseringen af det fremtidige arbejde**

Det foreslås, at der etableres en styregruppe med ansvar for planlægningen og tilrettelæggelsen af det fælles arbejde med rekruttering og kompetenceudvikling på socialområdet.

Gruppen nedsættes af HMU og områdelederne og sikrer viden fra socialområdet samt inddragelse i relevant omfang af både HMU og kredsen af områdeledere. Gruppen vil blandt andet få til opgave, at prioritere og koordinere fælles indsatser samt sikre organisering af udvikling og drift, herunder implementering og evaluering.

Ligeledes vil gruppen få til opgave, at bidrage til synliggørelsen og implementeringen af den ny viden der opstår i forbindelse med kompetenceudvikling.

Gruppen skal inden udgangen af 2015 komme med konkrete bud på hvilke fælles og tværgående initiativer indenfor rekruttering og kompetenceudvikling, der skal arbejdes med i 2016.

Arbejdet med rekruttering og kompetenceudvikling vil foregå indenfor de allerede aftalte budgetmidler, herunder de fælles samt de enkelte specialområders budgetter.



Der skal arbejdes med strategisporerne for kompetenceudvikling på individuelt og strategisk niveau i overensstemmelse med Standard for Kompetenceudvikling i Danske Kvalitetsmodel for det Sociale Område. Det vil sige, at der løbende arbejdes med planer for hvordan såvel det samlede socialområdes, det enkelte specialområde som den enkelte medarbejders kompetenceudviklingsbehov imødekommes og tilrettelægges.

Der sættes særligt fokus på udmøntning af strategisporene vedrørende rekruttering og kompetenceudvikling på PSL's dialogmøder med specialområdeledelserne i efteråret 2015. Her tages der udgangspunkt i specialområdets planer for kompetenceudvikling samt planen for opfølgning vedrørende kompetenceudvikling fra den seneste selvevaluering (ultimo 2014).

På baggrund af selvevalueringen i 2014 og dialogmøderne mellem områdelederkredsen og PSL i 2015, identificeres tværgående behov for kompetenceudvikling med henblik på igangsætning af eventuelle yderligere fælles tværgående initiativer for kompetenceudvikling.

Fokus på og fastholdelse af de fælles initiativer vil blandt andet ske til den fælles drøftelse mellem områdelederkredsen og PSL, og ved den årlige drøftelse mellem den enkelte specialområdeledelse og PSL. Her kan arbejdet med strategisk kompetenceudvikling ligeledes evalueres og behovet for eventuelle justeringer af strategien kan vurderes. Det forslås i forlængelse heraf, at strategien drøftes en gang årligt på et møde i områdelederkredsen.

For at sikre størst mulig effekt af både de fælles initiativer og initiativer rettet mod det enkelte specialområde, kan de enkelte specialområder også selv komme med forslag til den nedsatte gruppe, om hvad der skal sættes i gang af fælles tværgående initiativer.

#### **4. Tre kategorier af kompetenceudvikling**

I arbejdet med realisering af strategien opererer vi med tre forskellige kategorier af kompetenceudvikling:

1. Generelle tværfaglige kompetencer
2. Tværgående og lokale faglige indsatser
3. Kompetencer møntet på prioriterede indsatser, herunder også rekrutteringsindsatser

Alle tre kategorier af kompetenceudvikling kan omfatte såvel generel kompetenceudvikling som udvikling af mere specifikke værktøjsbaserede kompetencer.

Arbejdsgruppen har i de følgende afsnit koblet strategisporenes initiativer til de tre kategorier af kompetenceudvikling, dels for at tydeliggøre hvilke initiativer der er tværfaglige og tværgående, hvilke der er lokale og hvilke der er fælles, og dels for at muliggøre en operationalisering af strategien for den foreslåede gruppe og de enkelte specialområder.

#### **4.1. Generelle tværfaglige kompetencer**

Denne kategori omfatter den kompetenceudvikling, som alle medarbejdere på socialområdet skal gennemgå. Kurserne kan have forskellig form (e-læring eller hands-on eller en kombination af begge) og fælles for dem er, at de som udgangspunkt er obligatoriske for alle medarbejdere på socialområdet i Region Midtjylland. Denne kompetenceudvikling indgår i den kompetenceudviklingsplan, der udarbejdes for hver enkelt medarbejder ved ansættelsen. Her kan der ud fra en konkret vurdering ske fravalg af enkeltkurser, i tilfælde, hvor det vurderes, at en medarbejder f.eks. allerede har gennemført kurser på det krævede niveau.

I det følgende inddeles den generelle tværfaglige kompetenceudvikling i to kategorier, hvoraf nogle elementer allerede eksisterer og andre foreslås iværksat: Basis 1 og Basis 2.

##### Basis 1

Denne kategori består af de allerede eksisterende tværfaglige obligatoriske kurser, der skal gennemføres indenfor en relativt kort tidshorisont efter ansættelse i socialområdet:

- Brand - består af et e-læringskursus og et hands-on kursus. E-læringskurset gentages én gang årligt, og hands-on kurset hvert 4. år
- Basal genoplivning (hjerte- og lungeredning) – består af et e-læringskursus og et hands-on kursus. E-læringskurset gentages 1 ½ årligt, og hands-on kurset hvert 2. år.
- Sikkerhedskursus/grundkursus i konflikthåndtering på baggrund af klassificering – består af et hands-on kursus. Hvert enkelt specialområde varetager den videre uddannelse af medarbejderen indenfor konflikthåndtering

##### Basis 2

Der er behov for at sikre en mere systematisk overordnet introduktion til arbejdet på socialområdet for nye medarbejdere. Denne introduktion vil forløbe over en længere tidshorisont end Basis 1. Der forventes en tidshorisont på 1-2 år. De elementer der foreslås i Basis 2, er dels et fælles introduktionsforløb dels en afdækning i hvert enkelt specialområde af hvilke behov der er for uddannelse af medarbejdere, der ikke har en relevant faguddannelse

#### **4.2. Tværgående og lokale faglige indsatser**

Der peges på et behov for at styrke de fagligt specifikke kompetencer. Denne kompetenceudvikling skal bl.a. medvirke til at understøtte de overordnede mål om specialisering og faglig kvalitet, tværgående og lokalt.

Ønsket er at få en fagligt velfunderet kompetenceudvikling for de tværgående og lokale faglige indsatser. Målgruppen for denne kompetenceudvikling er medarbejdere, der har behov for yderligere kompetencer indenfor et specifikt fagområde, såvel på det pædagogiske område som andre fagområder.

Behovet for at udvikle tværgående faglige indsatser vurderes og prioriteres af den foreslåede gruppe, og de lokale faglige indsatser skal beskrives i lokale handleplaner, der udarbejdes af de enkelte specialområder, med mulighed for at bruge den foreslåede gruppe som sparring og med mulighed for, at anvende samme model for uddannelse som for de tværgående faglige indsatser.

I forhold til de tværgående faglige indsatser findes aktuelt ingen velafprøvet praksis for, hvordan kompetenceudvikling på dette felt kan udvikles. Det kan derfor ses som en opgave i sig selv at udvikle en model for udvikling af kompetenceudvikling på dette område.

Denne model skal sikre, at de faglige kompetencer, som findes i specialområderne bliver fundamentet for udvikling af den kompetenceudvikling, der skal styrke de fagligt specifikke kompetencer, og at mulighederne for at tilrettelægge og gennemføre fælles kompetenceudvikling udnyttes bedst muligt. Modellen skal samtidig sikre, at arbejdet med at styrke de fagligt specifikke kompetencer sker indenfor den fælles strategi for rekruttering og kompetenceudvikling.

Arbejdet med dette foreslås i første omgang tilrettelagt som beskrevet i nedenstående udviklingsmodel.

#### **4.2.1. Udviklingsmodel**

Behovet for at udvikle tværgående faglige indsatser vurderes og prioriteres af den foreslåede styregruppe. Gruppen udpeger en faglig ansvarlig for udvikling af uddannelse i det specifikke fagområde.

Den fagligt ansvarlige for en fagligt specifik kompetenceudvikling får ansvar for at vurdere, hvilken kompetenceudvikling, der vil være relevant for at nå det faglige kompetenceniveau, der er påkrævet for at løse opgaven på det specifikke fagområde. Der kan både være tale om kompetenceudvikling til et generelt niveau af viden og kompetencer for et meget afgrænset fagområde, og kompetenceudvikling til et rimeligt og muligt specialistniveau for denne gruppe.

Til at kvalificere vurderingen, skal den fagligt ansvarlige inddrage relevante kolleger fra andre faggrupper. Ligeledes skal den fagligt ansvarlige sikre, at fagpersoner fra andre specialområder og afdelinger inddrages. Dette sker ligeledes som en kvalificering af arbejdet og med henblik på at sikre en fælles socialområde relevans og forankring på tværs af områder og afdelinger. I tilfælde, hvor den fagligt ansvarlige ikke er fra en områdeledelse, skal arbejdet ledelsesmæssigt forankres hos ledelsen for den pågældende fagligt ansvarlige.

Afrapportering (krav til afrapportering til den foreslåede styregruppe tydeliggøres i skabelon):

1. Hvilke kompetencer er påkrævet
2. Hvilken kompetenceudvikling forudsætter det, herunder beskrivelse af
  - Indhold
  - Faggruppe
  - Form
  - Omfang/varighed
  - Overslag/overvejelse ang. økonomisk omfang

- Andet

Den fagligt ansvarlige skal aflevere sin vurdering til styregruppen for rekruttering og kompetenceudvikling på socialområdet, der så træffer beslutning om den foreslåede kompetenceudvikling.

Herefter vil den fagligt ansvarlige fortsat have en rolle i forbindelse med udvikling af opgaven. Det kan dreje sig om at medvirke til udarbejdelse af en kravspecifikation eller til konkret udvikling af indholdet af kurset. Afholdelse af kurser kan overgives til en konkret både intern og ekstern kursusleverandør.

Der skal udvælges fagområder, hvor det skal undersøges, hvilken kompetenceudvikling, der skal ske. Indledningsvis udvælges der to fagområder og efterfølgende vil gruppen skulle træffe beslutning om yderligere fagområder. Eksempler på fagområder med en tværgående interesse kunne være misbrug og selvskade/spiseforstyrrelse.

De to første fagområde forventes bearbejdet i løbet af 2016. Herefter vil den foreslåede styregruppe tage stilling til udviklingsmodellen. Sideløbende med, at de første fagområde bearbejdes, udarbejdes der en oversigt over andre relevante fagområder til efterfølgende bearbejdning.

### 4.3. Kompetenceudvikling møntet på fælles prioriterede indsatser

De følgende strategiske indsatsområder er alle beskrevet i Social Strategi:

<b>Strategisk indsatsområde</b>	<b>Rekrutterings- og kompetenceudviklingsinitiativer møntet på særlige indsatsområder</b>
Styrket faglig kvalitet	Minimums krav til medarbejders uddannelsesniveau og kompetencer, aftaler om kompetenceudvikling for alle medarbejdere, e-læring skal implementeres og anvendes målrettet ifbm. kompetenceudvikling og vedligeholdelse, fælles introduktionsforløb og oplæring, fælles grunduddannelsesmodul.
Fortsat specialisering og udvikling af ydelser	Aftaler om kompetenceudvikling for alle medarbejdere, tydeliggørelse af karriereveje, e-læring skal implementeres og anvendes målrettet ifbm. kompetenceudvikling og vedligeholdelse

Høj sikkerhed for borgere og ansatte	Fælles sikkerhedsuddannelse, fælles introduktionsforløb og oplæring
Øget effektivitet og produktivitet	E-læring skal implementeres og anvendes målrettet ifbm. kompetenceudvikling og vedligeholdelse, kortlægning af specialområdenes kompetencer
Det regionale socialområde som attraktiv arbejdsplads	Aftaler om kompetenceudvikling for alle medarbejdere, tydeliggørelse af karriereveje, fælles introduktionsforløb og oplæring, fælles grunduddannelsesmodul, fælles retningslinje for arbejdet med rekruttering, kurser om "Det gode ansættelsesforløb" fortsættes og indgår i et samlet fælles kursusforløb for afdelingsledere i det specialiserede socialområde, tilbud om anvendelse af person- og kompetenceprofiler ved rekruttering af ledere og nøglemedarbejdere, ledelsesakademi, handleplan for hvordan vi anvender og fortsat styrker lokale og regionale ledernetværk, kortlægning af behovet for lederudvikling og lederredskaber - der måtte ligge udover koncernens lederuddannelser