

Det bedste sted at lære

Uddannelsesstrategi for Region Hovedstaden, 2023-2027

UDKAST

(version 170423)

Introduktion

Perspektivet i alt, hvad vi gør, er at skabe gode, sikre og trygge forløb for patienter og borgere. Det gælder ikke bare i behandling og forskning, men i lige så høj grad når vi udvikler vores medarbejderes kompetencer og uddanner fremtidens arbejdskraft.

Region Hovedstaden er et stort uddannelsessted, og som arbejdsgiver og meduddanner løser vi en væsentlig samfundsopgave. Vi har og tager medansvar for, at medarbejderne i sundhedsvæsenet får de rette kompetencer til at løse deres opgaver så godt som muligt.

Uddannelse er kort sagt en af vores kerneopgaver, og vi står her på et stærkt fundament. Hver eneste dag bliver der leveret god uddannelse tæt på patienter og borgere på regionens arbejdspladser. Samtidig har vi en styrkeposition inden for simulationstræning og uddannelsesforskning.

Men når vi ønsker, at patienter og borgere har adgang til den bedst mulige behandling og pleje, skal vi være endnu mere ambitiøse på uddannelsesområdet.

Derfor har Regionsrådet besluttet, at der skal udarbejdes en samlet uddannelsesstrategi for Region Hovedstaden. Strategien skal omfatte alle faggrupper og uddannelsesniveauer og skal med afsæt i de vigtigste udfordringer fastsætte regionens ambitioner og langsigtede mål på uddannelsesområdet.

I en tid med mangel på arbejdskraft er uddannelsesopgaven både vigtigere og vanskeligere end nogensinde. Strategien skal være med til at sikre, at uddannelse bliver prioriteret og integreret i en travl hverdag. Der er også brug for at udvikle kompetencer, som kan bringes mere fleksibelt i spil. En god uddannelsesindsats skal desuden bruges aktivt til at tiltrække og tilknytte kvalificeret personale.

At realisere strategiens målsætninger er en vigtig ledelsesudfordring på alle niveauer i regionen, men opgaven vedrører også den enkelte medarbejder. For alle kan og skal bidrage til, at regionens arbejdspladser er et godt sted at lære – og dermed et godt sted at være.

Strategien skal give retning til dette fælles arbejde i regionen og gøre det muligt for regionens politikere at følge op på de strategiske målsætninger. Strategien giver samtidig politikerne et godt afsæt for at søge indflydelse på en række nationale beslutninger, der er afgørende for at sikre gode rammer om indsatsen i Region Hovedstaden.

Regionens tredelte uddannelsesopgave

- **Grunduddannelse:** Hvert år gennemfører mere end 12.000 studerende, elever og lærlinge en stor del af deres grunduddannelse i Region Hovedstaden. Vi er meduddannere af studerende, der er i gang med en sundhedsfaglig grunduddannelse til fx jordemoder, radiograf, sygeplejerske, bioanalytiker, læge mm. Studerende på de mellemlange videregående uddannelser er i praktik/praktikophold i op til halvdelen af deres samlede uddannelsesetid. Regionen er desuden praktikvært eller arbejdsgiver og uddannelsessted for erhvervsuddannelseselever og lærlinge, herunder fx social- og sundhedsassistentelever og ambulancebehandlerelever.
- **Videreuddannelse:** Vi er ansvarlige for længerevarende uddannelsesforløb, der bygger på grunduddannelsens kvalifikationer, fx specialuddannelserne inden for sygeplejen og den lægelige videreuddannelse. Derudover understøtter regionen, at medarbejdere kan videreuddannes i form af akademi-, diplom-, master-, kandidat- og ph.d.-uddannelser.
- **Efteruddannelse/kompetenceudvikling:** Vi udbyder træning og kurser, der sikrer regionens ca. 44.000 medarbejdere løbende udvikling af deres kompetencer. Disse forløb er typisk af kortere varighed og tilbydes i stigende grad som blandede læringsforløb med en kombination af fx e-læring, teoretisk undervisning, simulationstræning og arbejde i klinisk

Sådan er strategien bygget op

Uddannelsesstrategien bygger på tre grundprincipper, der gælder alle dele af den samlede uddannelsesindsats i Region Hovedstaden. Den skal være:

- *Praksisnær*: Uddannelse skal være forankret i og relevant for kerneopgaven. Derfor skal en stor del af den integreres i det daglige arbejde og tage udgangspunkt i lokale behov.
- *Helhedsorienteret*: Uddannelse skal styrke samarbejde og fleksibilitet til gavn for patienter og borgere. Derfor skal uddannelse bidrage til at fremme sammenhæng på tværs af faglige og organisatoriske grænser.
- *Databaseret*: Uddannelse skal bygge på den bedst mulige viden om, hvad der virker. Derfor skal relevante data om uddannelsernes kvalitet og effekt bruges aktivt i udvikling og tilpasning af indsatserne.

Med dette som afsæt – og ud fra et billede af de vigtigste tendenser i sundhedsvæsenet – udpeges fire **strategiske målsætninger**, som Region Hovedstaden i de kommende år skal arbejde for at realisere:

- 1 En fælles prioritet i det daglige arbejde**
Vi skal skabe gode rammer for, at ledere og medarbejdere kan løfte uddannelsesopgaven – også i en presset hverdag.
- 2 Det bedste sted at tage sin grunduddannelse**
Vi skal sikre, at vores studerende, elever og lærlinge får en praksisnær uddannelse af højeste kvalitet.
- 3 Systematisk kompetenceudvikling i hele arbejdslivet**
Vi skal give vores medarbejdere gode udviklingsmuligheder og styrke de kompetencer, der er mest brug for.
- 4 På vej mod fremtidens læringsformer**
Vi skal løbende forbedre vores læringstilbud gennem faglig, didaktisk og teknologisk nytænkning.

Til hver af de strategiske målsætninger har vi formuleret en række **prioriterede indsatser**. De er nødvendige for, at vi får indfriet de høje ambitioner, men løser ikke nødvendigvis alle udfordringer på de pågældende områder. Eksempelvis er vi ofte afhængige af medspil fra andre aktører både i regionen og på nationalt niveau. Indsatserne er ikke beskrevet i detaljer, for de skal i høj grad foldes ud og konkretiseres – ude på de enkelte regionale arbejdspladser og som tværgående indsatser i regionen.

Strategiens bagtæppe: Tendenser i sundhedsvæsenet

Ingen ved præcis, hvilke kompetencer der bliver brug for i fremtidens sundhedsvæsen, og det er heller ikke muligt at forudsige nøjagtigt, hvordan opgaverne vil være organiseret. Men der tegner sig en række tendenser for

Om strategien

Den fælles regionale uddannelsesstrategi er udarbejdet på baggrund af drøftelser i Fastholdelses- og rekrutteringsudvalget og i Det Regionale MED-udvalg (RMU). Undervejs har regionens hospitaler og virksomheder samt uddannelsesinstitutioner leveret vigtig viden og inspiration.

Strategiens fokus er uddannelse. Nogle af udfordringerne på uddannelsesområdet hænger tæt sammen med andre forhold i sundhedsvæsenet, fx løn og arbejdsforhold, nationale og regionale økonomiske rammer, organisering af arbejdet, ledelsesspænd mv. Disse forhold inddrages kun i det omfang, de har særlig betydning for udviklingen på uddannelsesområdet.

Fordi sundhedsområdet fylder så meget i regionen, bruges "sundhedsvæsenet" som fællesbetegnelse for alle de regionale arbejdspladser. Strategien omfatter selvfølgelig hele organisationen.

Strategien skal ses i sammenhæng med de nationale rammer på uddannelsesområdet og med Danske Regioners politik for fremtidens uddannelser og kompetenceudvikling på sundhedsområdet "16 veje til bedre sund-

sundhedsvæsenet, som er med til at sætte rammen for Region Hovedstadens uddannelsesstrategi:

- *Større og mere varieret efterspørgsel efter sundhedsydelser.* Uanset hvordan behandling og pleje organiseres, og hvordan den teknologiske udvikling bliver, ventes den samlede efterspørgsel på sundhedsydelser at stige betydeligt. Det øger behovet for at prioritere sundhedsvæsenets indsats og ressourcer, herunder også medarbejderressourcerne.
- *Hårdere konkurrence om arbejdskraft og studerende.* Store årgange går på pension, og der bliver færre i aldersgruppen 19-25 år. Denne tendens forstærkes i sundhedsvæsenet af tiltagende udfordringer med at tiltrække og tilknytte medarbejdere.
- *Øget behov for fleksibilitet og samarbejde på tværs.* Sundhedsvæsenet er i vid udstrækning i dag organiseret i faglige og organisatoriske siloer. Der vil i fremtiden være brug for medarbejdere, der foruden at være dygtige på deres eget felt også kan samarbejde fleksibelt om en fælles opgaveløsning – herunder også med aktører uden for hospitalsvæsenet.
- *Nye teknologiske muligheder og digitalisering.* Brugen af data og digitale løsninger vil vokse i de kommende år båret frem af nye muligheder og patienters og borgeres forventninger. Det stiller nye krav både til organisationerne og til medarbejdernes kompetencer.

1 En fælles prioritet i det daglige arbejde

Vi skal skabe gode rammer for, at ledere og medarbejdere kan løfte uddannelsesopgaven – også i en presset hverdag.

At vi får uddannet nok nye dygtige medarbejdere og løbende får styrket kompetencerne hos de nuværende medarbejdere, er helt afgørende for, at vi som region kan løse fremtidens sundhedsopgaver. Patientbehandling og uddannelse af høj kvalitet er hinandens forudsætninger, så når vi investerer i uddannelse, gør vi også sundhedsvæsenet mere robust og bedre for patienterne. Samtidig bidrager gode uddannelses- og udviklingsmuligheder til, at flere medarbejdere vælger at arbejde i Region Hovedstaden.

De mange gevinster til trods bliver uddannelsesopgaven let trængt i en travl hverdag med andre krævende kerneopgaver. Derfor er det afgørende, at uddannelse tilrettelægges, så det ikke opleves som en konkurrerende aktivitet, men som **en integreret del af opgaveløsningen**, der bidrager positivt til det daglige arbejde. Når der er mangel på medarbejdere, er der grænser for, hvor mange vi kan trække væk fra det patient- og borgernære arbejde for at dygtiggøre sig selv eller andre.

Det er en ny virkelighed, der kræver, at alle ansatte tager medansvar for og bidrager til uddannelsesopgaven i hverdagen. Det er **en vigtig ledelsesopgave** på alle ledelsesniveauer at gøre det muligt at prioritere og integrere uddannelsesopgaven i det daglige arbejde. Til dette hører også at skabe trygge og inkluderende læringsmiljøer med gode fysiske rammer.

Det bliver fremover endnu vigtigere at tilrettelægge uddannelsesindsatsen på en måde, så vi **anvender ressourcerne effektivt**. Også når det gælder uddannelse, skal vores indsats først og fremmest understøtte patienternes behov for en god og sammenhængende behandling. Og ligesom på det kliniske område skal vi **bruge relevante data** til at træffe beslutninger, så vi opnår størst mulig effekt af at investere i uddannelse.

Prioriterede indsatser

- **Sammenhængende data om uddannelse**

Vi vil undersøge mulighederne for at etablere en sammenhængende infrastruktur for uddannelsesdata i hele regionen. Det vil kunne give os langt bedre muligheder for at følge med i aktiviteter, resultater og kvalitet – og dermed et bedre grundlag for at prioritere og udvikle uddannelsesopgaven.

- **Styrket ledelsesudvikling**

Vi vil klæde vores ledere på til at prioritere ledelsesopgaven, herunder arbejdet med at få overført og aktiveret erhvervede kompetencer til det

daglige arbejde. Derfor gør vi ledelse af uddannelsesopgaven til en integreret del af regionens ledelsesudviklingsprogram.

- **Bedre kompetenceudvikling ved ny teknologi**

Vi vil sikre, at uddannelse og kompetenceudvikling af medarbejderne er tænkt ind fra starten, når regionen investerer i større sundhedsteknologiske systemer og medicinsk udstyr. På den måde kan vi opnå det fulde potentiale af ny teknologi og bruge kræfterne på den nødvendige oplæring mest effektivt.

- **Øget statslig medfinansiering**

Vi vil sammen med andre regionale og kommunale aktører arbejde for at få øget den statslige medfinansiering af den kliniske del af grunduddannelsesopgaven. Den er ikke fulgt med den øgede uddannelsesopgave, og det er med til at sætte den kliniske del af uddannelserne under pres.

2 Det bedste sted at tage sin grunduddannelse

Vi skal sikre, at vores studerende, elever og lærlinge får en praksisnær uddannelse af højeste kvalitet.

I Region Hovedstaden har vi et medansvar for, at der uddannes det nødvendige antal nye medarbejdere med de rette kompetencer. Vi skal derfor tilbyde nok praktikpladser og sikre høj kvalitet i praktikken på erhvervsuddannelserne og i den kliniske del af de lange og mellemlange sundhedsfaglige professionsuddannelser. Det kræver:

- At uddannelsesopgaven er anerkendt, synlig og prioriteret af ledelsen.
- At tilrettelæggelsen af uddannelsesforløbene bygger på solid udviklings- og forskningsviden om fx vekseluddannelser og simulationsbaseret undervisning.
- At der i den kliniske del af grunduddannelserne er gode muligheder for under vejledning at træne kliniske færdigheder og kompetencer i patientkontakt – dels i klinisk praksis, dels i simulationsbaseret træning.
- At medarbejdere med særligt ansvar for grunduddannelsesopgaver har de relevante og tilstrækkelige faglige, kliniske og pædagogiske kompetencer til at løfte uddannelsesopgaverne.
- At regionen – som en stor arbejdsgiver med en bred vifte af fagligheder – formår at øge antallet af lærlinge og elever på de regionale arbejdspladser.

Det er afgørende, at studerende, elever og lærlinge i den kliniske/praktiske del af deres uddannelse har **et attraktivt læringsmiljø**, hvor de trives og har gode muligheder for at blive dygtigere, herunder har gode muligheder for supervision og vejledning og for at lære af hinanden.

Det er også afgørende, at de i hele deres uddannelsesforløb oplever sig som **en del af arbejdsfællesskabet**. De skal føle sig velkomne fra starten og have adgang til fx garderobe, omklædning og andre fysiske forhold på linje med de faste medarbejdere. På den måde viser vi, at de kan og skal bidrage aktivt til arbejdsfællesskabet og opgaveløsningen, i takt med at de udvikler de nødvendige kompetencer til det.

I Region Hovedstaden foregår grunduddannelse både monofagligt og tværfagligt. Ved også i uddannelsesforløbene at have **fokus på det samlede patientforløb** klæder vi vores kommende medarbejdere godt på til at indgå i det vigtige tværfaglige og tværoorganisatoriske samarbejde. Derfor samarbejder vi også tæt med uddannelsesinstitutioner og kommuner, så uddannelserne matcher behovene i det *samlede* sundhedsvæsen.

Studerende, elever og lærlinge tilbringer en stor del af deres uddannelse på de regionale arbejdspladser. Denne tætte **kontakt med potentielle medarbejdere** skal vi også bruge til at lytte til deres ønsker til en fremtidig arbejdsplads og gøre det synligt, hvilke attraktive karrieremuligheder vi kan tilbyde.

Som region skal vi samarbejde med uddannelsesinstitutioner, ungdomsuddannelser og grundskoler om at **øge viden om og interesse for sundhedsuddannelserne**. Vi skal desuden – blandt andet via arbejdet i Copenhagen Health Innovation – sikre, at studerende fra andre uddannelsesområder får øjnene op for jobmulighederne i sundhedsvæsenet.

Prioriterede indsatser

- **Fokus på kvalitet i vejledningen**

Vi vil styrke den samlede kvalitet i grunduddannelserne ved at bruge studerende og elevers og studerendes evalueringer aktivt, uddanne tilstrækkeligt mange vejledere til opgaven samt sikre løbende kompetenceudvikling af de allerede uddannede vejledere.

- **Digitalt overblik over grunduddannelse**

Vi vil undersøge mulighederne for at udvikle en digital løsning, som gør det muligt at følge aktivitet, kvalitet og erhvervede kompetencer i grunduddannelserne – og samtidig understøtter den enkeltes læringsforløb. Udviklingen skal ske i samarbejde med relevante samarbejdspartnere, herunder uddannelsesinstitutioner og kommuner.

- **Flere parter med i opgaven**

Vi vil arbejde for at grunduddannelsesopgaven bringes ind i klyngesamarbejder med kommuner og praktiserende læger, som en vigtig fælles opgave og ansvar, hvor man sammen bidrager til høj kvalitet og sammenhæng i uddannelsesopgaven.

- **En plan for flere elev- og lærlingeansættelser**

Vi vil vurdere potentialerne for at øge antallet af elev- og lærlingeansættelser på regionens hospitaler og andre arbejdspladser – og lave en plan for, hvordan det kan ske i praksis.

3 Systematisk kompetenceudvikling i hele arbejdslivet

Vi skal give vores medarbejdere gode udviklingsmuligheder og styrke de kompetencer, der er mest brug for.

Medarbejdere med de rette kompetencer er afgørende for, at alle patienter og borgere modtager behandling og pleje af høj faglig kvalitet. Samtidig bidrager gode muligheder for at dygtiggøre sig til et spændende arbejdsliv og øger medarbejdernes lyst til at arbejde i Region Hovedstaden.

Af begge grunde arbejder vi strategisk med kompetenceudvikling og investerer i medarbejdernes læring gennem hele arbejdslivet.

Der vil stadig være brug for, at medarbejdere får relevant efter-/videreuddannelse på diplom-, master- og kandidatniveau. Men læringen gennem hele arbejdslivet kan og skal **ikke kun foregå på formelle uddannelsesforløb**, seminarer og kurser, men i høj grad også i form af fx sidemandsoplæring, udvekslingsophold, feedback, kvalitetsarbejde, konferencer, e-læring mv. Også her gælder principperne om, at uddannelsesindsatsen skal være praksisnær og helhedsorienteret.

Udviklingen i sundhedsvæsenet gør det vigtigt at styrke medarbejdernes sundhedsfaglige kompetencer – både i bredden og i dybden. Men i fremtidens sundhedsvæsen bliver der også endnu mere brug for stærke **sociale, organisatoriske og teknologiske kompetencer**.

Nyuddannede skal have **en god og tryk start på arbejdslivet** med grundig introduktion og vejledning. Men også erfarne medarbejdere skal have gode muligheder for at udvikle deres kompetencer. Desuden kan der være behov for at tilbyde "velkommen tilbage-forløb" med kompetenceudvikling til sundhedsprofessionelle, der har været væk fra deres fag i et stykke tid.

Som arbejdsgiver har Region Hovedstaden det overordnede ansvar for at udvikle medarbejdernes kompetencer. Men den enkelte medarbejder har også selv et ansvar. Kompetenceudvikling skal ses som **en fælles opgave**, så aktiviteterne på én gang understøtter regionens strategiske mål, de faglige behov på afdelingen og den enkelte medarbejders ønsker.

Det skal være også mere tydeligt, hvordan forskellige former for uddannelse og kompetenceudvikling indgår i **attraktive karriereforløb**, herunder giver

medarbejderne bedre muligheder end i dag for at specialisere sig. Der er især brug for at tydeliggøre gode karriereveje **tæt på det kliniske arbejde**, så flere får lyst til at uddanne sig i retning af de patientnære opgaver.

At vores dygtige medarbejdere indimellem skifter job, er både uundgåeligt og positivt for sundhedsvæsenet som helhed. Derfor skal det også være lettere for medarbejderne at **"tage kompetencer med sig" ved jobskifte** – eksempelvis ved at kunne dokumentere, hvad de kan.

Prioriterede indsatser:

- **En digital uddannelsesbog**
Vi vil undersøge mulighederne for at udvikle og implementere en digital uddannelsesbog. Den skal gøre det muligt for medarbejderne at samle data om deres kompetencer og færdigheder. Samtidig vil den gøre det lettere at drive og styre en kompetencebaseret uddannelsesindsats.
- **God introduktion for alle faggrupper**
Vi vil udvide de nationalt vedtagne principper for introduktionsprogrammer for sygeplejersker, så de gælder og bliver gennemført for alle faggrupper i regionen.
- **Fokus på karriereveje**
Vi vil fremme arbejdet med karriereveje ved at tydeliggøre de eksisterende kompetenceudviklings- og uddannelses tilbud, der understøtter disse karriereveje.
- **Flere til at løfte uddannelsesopgaven**
Vi vil uddanne tilstrækkeligt med vejledere og andre uddannelsesansvarlige til at varetage opgaverne med efter- og videreuddannelse. Samtidig vil vi sikre løbende kompetenceudvikling af de allerede uddannede.

4

På vej mod fremtidens læringsformer

Vi skal løbende forbedre vores læringstilbud gennem faglig, didaktisk og teknologisk nytænkning.

Uddannelsesaktiviteter giver først værdi, når de bliver omsat til viden og handling i arbejdet med patienter og borgere. Som en af landets største uddannelsesarbejdspladser har vi en særlig forpligtelse til at sikre, at vi leverer uddannelse der virker, og at vores læringsformer er baseret på solid viden.

Derfor er uddannelsesopgaven i Region Hovedstaden stærkt forankret i viden og praksiserfaringer, herunder i den uddannelsesforskning, vi gennem mange år har leveret på internationalt niveau. Det skal vi være stolte af og

udbygge, så vi også på uddannelsesområdet træffer beslutninger ud fra den bedst tilgængelige viden.

Nuværende og kommende medarbejdere skal uddannes i **spændende og trygge læringsmiljøer**, hvor de kan træne, udvikle og dokumentere deres færdigheder og kompetencer – med den nødvendige vejledning og supervision.

Samtidig er der behov for nye læringsformer, hvor medarbejderne har mulighed for at integrere kompetenceudvikling i en travl hverdag. En stor del af fremtidens læring skal foregå **tæt på patienter og borgere**, for det er i mødet og samarbejdet med patienter og borgere, at kompetencerne foldes ud og beviser deres værdi.

Nogle procedurer og situationer kan dog være så kritiske eller sjældne, at det ikke er muligt og sikkert at træne dem som en del af det daglige arbejde med patienterne. I disse tilfælde kan uddannelsen i stedet starte i trygge, simulerede miljøer og fortsætte som træning i klinikken. Der er god evidens for, at denne **kombination af simulation og klinisk træning** giver en hurtig og effektiv oplæring – også når det gælder mere simple kliniske færdigheder.

I dag foregår meget grund- og efter-/videreuddannelse i faglige siloer. Det gælder ikke kun på uddannelsesinstitutioner og i kursuslokaler, men i høj grad også i de praktiske dele af uddannelsesforløbene. Der er stadig brug for solid monofaglig uddannelse og kompetenceudvikling, men uddannelsesindsatsen skal også være med til at **bygge bro mellem fagligheder** og fremme andre kompetencer og faglige profiler end de rent sundhedsfaglige.

Når vi udvikler og indfører nye læringsformer, herunder digitale og virtuelle, skal det altid ske med afsæt i patienters og borgeres forløb og med **respekt for medarbejdernes tid i klinikken**.

Prioriterede indsatser:

- **Fokus på evidens og evaluering**

Vi vil styrke uddannelsesforskningen og arbejde systematisk med evalueringsdata. Det skal give os mere sikker viden om, hvilke uddannelsesformer og læringsmiljøer der har den bedste effekt for såvel studerende, medarbejdere som patienter.

- **Gode læringsmiljøer i hverdagen**

Vi vil skabe gode muligheder for, at studerende og medarbejdere systematisk kan træne udvalgte færdigheder og kompetencer i hverdagssituationer på de enkelte arbejdspladser.

- **Målrettet brug af simulation**

Vi vil indføre obligatorisk simulationsbaseret træning på områder, hvor det er nødvendigt, og/eller hvor der er evidens for, at det er en effektiv måde at opnå de ønskede faglige kompetencer på.

- **Nye digitale og blandede læringstilbud**

Vi vil skabe muligheder for, at medarbejderne lokalt kan deltage i digital uddannelse, herunder videobaseret undervisning, supervision og certificering af kliniske færdigheder. Samtidig vil vi etablere læringsforløb med en blanding af teoretisk forberedelse og e-læring.

- **Certificering i komplekse kliniske procedurer**

Vi vil skabe muligheder for, at medarbejdere bliver trænet og certificeret i komplekse kliniske procedurer – uden at skulle øve sig på virkelige patienter. Det skal i givet fald ske i individuelt tilpassede læringsforløb og så vidt muligt med afsæt i internationalt anerkendte standarder.