

**Kompetence- og lønmodel for basissygeplejersker i Sundhed og Omsorg, Silkeborg kommune.<sup>1</sup>**

I Danmark spiller kommunerne en afgørende rolle i det danske sundhedsvæsen. Kommunerne har ansvaret for en lang række sundhedsydelser tæt på borgeren bl.a. forebyggelse, pleje, behandling, rehabilitering og genoptræning, ligesom de nære sundhedstilbud ofte udøves i tæt samspil med de sociale indsatser.

Silkeborg kommune er optaget af at løse velfærdsopgaven, så alle borgere kan leve et godt liv.

Silkeborg kommunes Sundheds- og Ældrepolitik<sup>2</sup> uddyber måden, vi gør det på, med udgangspunkt i fire værdier; dialog, dynamik, kvalitet og sammenhæng:

- **Dialog:** Vi har en respektfuld, værdig og løbende dialog med vores borgere, det nære netværk og samarbejdspartnere.
- **Dynamik:** Vi tilpasser os borgernes behov og samarbejder på tværs af afdelinger, sektorer og med de frivillige.
- **Kvalitet:** Vi arbejder målrettet på at sikre den bedste kvalitet i vores ydelser, og vi anvender den nyeste viden på området.
- **Sammenhæng:** Vi arbejder sundhedsfremmende, forebyggende og rehabiliterende med et sammenhængende forløb for øje.

Sundhed og Omsorg har desuden formuleret en kerneopgave, der skal være omdrejningspunktet for de valg, handlinger og adfærdsmønstre, som alle medarbejdere foretager i mødet med borgerne.

Kerneopgaven beskriver et fælles mål og retning for arbejdet i Sundhed og Omsorg. Den rehabiliterende tilgang er en integreret del af kerneopgaven, da den sundhedsfremmende og rehabiliterende tilgang er måden, kerneopgaven udføres på, og som skal være med til at skabe værdi for borgeren. Kerneopgaven lyder:

**Vi samarbejder med borgeren om at styrke sundhed og fremme borgerens selvstændige og meningsfulde liv**

Silkeborg kommune ønsker at være en attraktiv arbejdsplads, og de kommunale sygeplejersker er centrale fagpersoner i udøvelsen af de nære sundhedstilbud. Det stiller krav til brede sygeplejefaglige kompetencer for at varetage og koordinere borgernes behov for pleje, omsorg og behandling, hvor samarbejdet med borgere og pårørende, andre fagpersoner og på tværs af sektorer er afgørende for et sammenhængende og koordineret borgerforløb.

Det nære sundhedsvæsen forudsætter, at sygeplejersker i basisstillinger er generalister med et bredt fagligt fundament. Samtidigt vil et fremtidigt evidensbaseret sundhedsvæsen, med en anerkendt faglig kvalitet i indsatserne til borgerne, kræve en fortsat udvikling af basissygeplejerskernes faglige og generelle kompetencer.

---

<sup>1</sup> Materialet er inspireret af en lignende model udarbejdet af Nyborg kommune.

<sup>2</sup> Sundheds- og Ældrepolitik 2011.

For at skabe gennemsigtighed og sammenhæng mellem kompetenceniveauer og løn har Silkeborg kommune i samarbejde med DSR udviklet en løn og kompetencemodel, hvor ønsket er at understøtte kompetence og lønudvikling for sygeplejersker, synliggøre mulighederne for kompetenceudvikling, samt sikre at Silkeborg kommune nu og i fremtiden kan løse opgaverne med bedst kvalificerede sygeplejersker. Opgaveløsning i kommunen kræver et stort samarbejde både mono- og tværfagligt, og det vægtes højt at vi er fælles om at løse kerneopgaven.

Det er en dynamisk model, der består af 5 profiler for sygeplejersker i basisstillinger, der tilsammen beskriver udviklingen af kompetenceniveauerne.

Modellen tager udgangspunkt i

1. Sundhedsstyrelsens "Vejledning om hjemmesygepleje nr. 102 af 11. december 2006", hvor funktionerne

- At udføre sygepleje
- At planlægge og udføre sygepleje
- At formidle sygepleje
- At udvikle sygepleje

er beskrevet som generelle funktioner, en hjemmesygeplejerske varetager<sup>3</sup>

2. Samtidig er kompetence- og lønmodellen inspireret af Sidsel Vinges rapport: "Kompleksitet i den kommunale sygepleje - en analyse af sygeplejerskernes perspektiver på kompleksitet i sygeplejen". Rapporten er udgivet af VIVE i 2018. Rapporten beskriver tre typer kompleksitet, som kendetegner sygeplejerskernes arbejde i kommunerne:

- Medicinsk kompleksitet, som handler om borgerens sygdomme og behandlingen af dem
- Social kompleksitet, som handler om borgerens livssituation
- Organisatorisk kompleksitet, som handler om aktører, kontinuitet, systemer og arbejdsgange

Sidsel Vinges rapport kan bruges til sætte fokus på de faktorer, der skaber kompleksitet i sygeplejen, samt de kompetencemæssige behov forskellige former for kompleksitet skaber.

3. Sluttelig er modellens kompetenceniveauer inspireret af Patricia Benners tanker om udvikling fra novice til ekspert.

Kompetence- og lønmodellen er således et dialogredskab til at drøfte kompetenceudvikling med den enkelte basissygeplejerske ved nyansættelse og efterfølgende MUS-samtaler. Vurdering af kompetenceniveau er udgangspunkt for fastlæggelse af tillæg, og samtidig dialog for videreudvikling og dygtiggørelse, som vil fremgå af kompetenceudviklingsplanen.

Det skal særligt bemærkes, at den gode sygeplejegruppe udgøres af sygeplejersker fra alle niveauer, og med hver deres særlige kompetencer. Mangfoldigheden i en gruppe giver den dynamik der skal til, for at sygeplejersker i alle aldre og på alle niveauer kan udfordre og berige

---

<sup>3</sup> Begrebet "hjemmesygeplejerske" skal ses bredt i forhold til alle basisstillinger i sygeplejen i Sundhed og Omsorg.

hinanden, og dermed bidrage til udfoldelse af den bedste sygepleje. I det lys er det vigtigt at understrege lige og naturlig anerkendelse til alle niveauer.

**De 5 profiler som modellen beskriver er som følger:**

1. Nyansat og nyuddannet
2. Nyansat basissygeplejerske
3. Kompetent basissygeplejerske
4. Kyndig basissygeplejerske
5. Ekspert basissygeplejerske

Se model 1 og 2

**Profil 1 – Nyuddannet, nyansat sygeplejerske**

Nyuddannet, nyansat sygeplejerske	<i>Sygeplejersken har med sin grunduddannelse en bred viden og en høj grad af kritiske, analytiske færdigheder, men har ingen erfaring som uddannet sygeplejerske, og er nybegynder i det nære sundhedsvæsen. Skal have fokus på overgangen fra at være studerende til at være uddannet medarbejder på arbejdspladsen, med det faglige ansvar, det indebærer.</i>
Ansættelsessted	Silkeborg kommune: Hjemmesygeplejen (inkl. sygeplejeklinik), plejecentre, genoptræningscenter, midlertidige pladser
Organisatorisk placering	Refererer til nærmeste leder
kvalifikationer	Autorisation som sygeplejerske
Forventninger	<p>Forventningen er, at sygeplejersken efter et år har opnået følgende kompetencer i forhold til:</p> <p><b>Medicinsk kompleksitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Har kendskab til de målgrupper, der er visiteret til sygepleje i det nære sundhedsvæsen, har indsigt i de mest almindelige sygdomme, der er karakteristiske for målgruppen, og kan planlægge, udføre og lede sygeplejefaglige indsatser i forhold til dem.</li> <li>• Arbejder rehabiliterende, vejleder og inddrager borgere, pårørende og kollegaer i konkrete situationer.</li> <li>• Er reflekterende i sit daglige arbejde, samarbejder med, og deltager i sparring i gruppen.</li> </ul> <p><b>Social kompleksitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbejder bevidst og målrettet med, at borgere og pårørende oplever en rummelig, imødekommende og professionel sygepleje, uanset baggrund.</li> <li>• Tilegner sig viden om forskellige samarbejdspartnere internt som eksternt, samt hvilke tilbud der er til borgerne i kommunen.</li> </ul> <p><b>Organisatorisk kompleksitet</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har kendskab til organiseringen i Sundhed og Omsorg, arbejdsgange der benyttes, samt kerneopgaven og værdierne, der rammesætter arbejdet.</li> <li>• Har kendskab til sundhedsvæsenets organisering og opbygning samt aktuelle Sundhedsaftale regionalt.</li> <li>• Tilegner sig færdigheder i det kliniske lederskab af borgerforløb internt/tværfagligt såvel som på tværs af afdelinger og sektorer, og udvikler sine samarbejdskompetencer.</li> </ul>
Lønindplacering: Grundløn Kompetencetillæg: 0 kr.	Sygeplejersken vil indenfor det første års ansættelse gennemføre programmet for introduktionsstillinger <sup>4</sup> for nyuddannede sygeplejersker i Silkeborg kommune, og tilegne sig viden om og erfaring med at arbejde som sygeplejerske i en kommune. Derefter indgår sygeplejersken i en almindelig basisstilling som nyansat sygeplejerske (Profil 2)

### Profil 2 – Nyansat basissygeplejerske

Nyansat sygeplejerske	<i>Den nyansatte basissygeplejerske kommer med en viden og erfaring fra en anden/andre arbejdsplads(er), og kan anvende det i sit arbejde, men har ikke kendskab til den specifikke arbejdsplads, borgermålgrupper, samarbejdsformer, arbejdsgange eller det nære sundhedsvæsen.</i>
Ansættelsessted	Silkeborg kommune, hjemmesygeplejen (inkl. sygeplejeklinik), plejecentre, genoptræningscenter, midlertidige pladser
Organisatorisk placering	Refererer til nærmeste leder
kvalifikationer	Autorisation som sygeplejerske samt erfaring fra arbejdet som sygeplejerske indenfor et andet område end det nære sundhedsvæsen.
Forventninger	<p>Forventningen er, at sygeplejersken har opnået følgende kompetencer i forhold til:</p> <p><b>Medicinsk kompleksitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Har kendskab til de målgrupper, der er visiteret til sygepleje i det nære sundhedsvæsen, har indsigt i de mest almindelige sygdomme, der er karakteristiske for målgruppen, herunder også akut syge, multisyge, samt terminalt syge, og kan selvstændigt planlægge, udføre og lede sygeplejefaglige indsatser i forhold til dem.</li> <li>• Arbejder rehabiliterende, vejleder og inddrager borgere, pårørende og kollegaer i konkrete situationer.</li> <li>• Er reflekterende i sit daglige arbejde, samarbejder med, og deltager og bidrager til sparring i gruppen.</li> </ul>

<sup>4</sup> Er under udarbejdelse maj 2022

	<p><b>Social kompleksitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Udfører selvstændigt pleje og behandling til særligt udsatte grupper. Har viden om, og benytter sig af de tilbud og samarbejdspartnere, der eksisterer i de kommunale og regionale tilbud, således at borgerne oplever koordinerede indsatser og sammenhængende borgerforløb.</li> </ul> <p><b>Organisatorisk kompleksitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Har/får kendskab til organiseringen i Sundhed og Omsorg, arbejdsgange der benyttes, og anvender dem i sit arbejde, samt får kendskab til kerneopgaven og værdierne, der rammesætter arbejdet.</li> <li>• Har kendskab til sundhedsvæsenets organisering og opbygning samt aktuelle Sundhedsaftale regionalt.</li> <li>• Varetager klinisk lederskab og tværfaglig koordinering af borgerforløb internt såvel som på tværs af afdelinger og sektorer, hvor samarbejdskompetencen er central.</li> </ul>
Lønindplacering: Grundløn Kompetencetillæg: 0 kr.	

### Profil 3 – Kompetent basissygeplejerske (inkl. sygeplejersker med særlige funktioner)

Kompetent sygeplejerske	<i>Den kompetente basissygeplejerske har typisk været ansat på arbejdspladsen 4-6 år, og handler ud fra en bevidst langsigtet planlægning, arbejder problemløsende og analytisk, og har ligeledes en inddragende samarbejdsform og mestrer komplekse situationer. Den kompetente sygeplejerske er i stand til at handle hurtigt, koordineret og effektivt og kan klare mange samtidige krav i den aktuelle situation</i>
Ansættelsessted	Silkeborg kommune, hjemmesygeplejen (inkl. sygeplejeklinik), plejecentre, genoptræningscenter, midlertidige pladser, koordinerende funktion, akutsygeplejen, klinisk vejledning, disponatorfunktionen, kompetencesygeplejersker i hjemmeplejen
Organisatorisk placering	Refererer til nærmeste leder
kvalifikationer	Autorisation som sygeplejerske
Forventninger	Forventningen er, at sygeplejersken har kompetencer svarende til en sygeplejerske, der har været ansat i det nære sundhedsvæsen minimum 2 år og derfor kan honorere de forventninger, der er knyttet til profil 2. Derudover er forventningen, at sygeplejersken har opnået følgende

kompetencer i forhold til:

#### **Medicinsk kompleksitet**

- Analyserer, vurderer, planlægger og udfører selvstændigt sygepleje og behandling i alle former for ustabile og komplekse sygdomsforløb, og varetager de forskellige facetter af sygeplejen på højt fagligt niveau.
- Har integreret den rehabiliterende tankegang i sine sygeplejefaglige overvejelser og handlinger, og arbejder bevidst sundhedsfremmende og sygdomsforebyggende fx i forhold til forebyggelse af indlæggelse.
- Inddrager aktivt borger og pårørende i samarbejde, vejleder og understøtter rehabiliteringspotentiale, samt arbejder med borgers egen sygdomsindsigt.
- Er reflekterende i sit daglige arbejde, tager initiativ til samarbejde og sparring i gruppen.

#### **Social kompleksitet**

- Analyserer, vurderer og håndterer borgerforløb med svære udfordringer og kompleksitet af både medicinsk, social, organisatorisk og kulturel karakter, samt belastning i form af sprogbarriere.

#### **Organisatorisk kompleksitet**

- Arbejder bevidst med værdier og kerneopgave, der er rammesættende for arbejdet i Sundhed og Omsorg, samt medvirker til at kollegaer og interne samarbejdspartnere samarbejder om samme.
- Har kendskab til sundhedsvæsenets organisering og opbygning samt aktuelle Sundhedsaftale regionalt, og bruger denne viden aktivt i sit arbejde på tværs af de organisatoriske rammer.
- Varetager selvstændigt det kliniske lederskab i komplekse borgerforløb, samarbejder tværfagligt på tværs af afdelinger og sektorer, og er medskaber til gode sammenhængende borgerforløb.
- Er aktivt deltagende i arbejdsgrupper og projekter, og bidrager til kvalitetsudvikling i gruppen.

Lønindplacering:  
 Grundløn  
 Kompetencetillæg:  
 12.200 kr. (1/1-  
 2006 niveau)

**Profil 4 – Kyndig basissygeplejerske (inkl. sygeplejersker med særlig funktioner)**

Kyndig sygeplejerske	<i>Den kyndige sygeplejerske har typisk været ansat på arbejdspladsen i en årrække og kender borgergruppens sundhedsudfordringer og har et indgående kendskab til organisationens tilbud og muligheder. Sygeplejersken arbejder ud fra en systematisk og analytisk tilgang, hvor intuition og helhedssyn inddrages. Den kyndige sygeplejerske er integreret i teamet og skaber en fælles ansvarlighed for og i teamet i forhold til at fremme teamets og den enkeltes kompetencer.</i>
Ansættelsessted	Silkeborg kommune, hjemmesygeplejen (inkl. sygeplejeklinik), plejecentre, genoptræningscenter, midlertidige pladser, akutsygeplejen, koordinerende funktion, klinisk vejledning, disponatorfunktionen, kompetencesygeplejersker i hjemmeplejen
Organisatorisk placering	Refererer til nærmeste leder
kvalifikationer	Autorisation som sygeplejerske
Forventninger	<p>Forventningen er, at sygeplejersken honorerer de kompetencer der er knyttet til niveau 3, og derudover har opnået følgende kompetencer til:</p> <p><b>Medicinsk kompleksitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyserer og vurderer meget komplekse borgerforløb, og udfører meget selvstændigt sygepleje og behandling i komplekse, ustabile og uforudsigelige borgerforløb, og er medskabende for udvikling af det nære og sammenhængende sundhedsvæsen. Mestrer de forskellige facetter af sygeplejen på meget højt niveau, og har en integreret helhedsforståelse af borgerforløb.</li> <li>• Har en intuitiv forståelse for de komplekse sammenhænge i såvel borgerforløb som organisation, internt og eksternt.</li> <li>• Er reflekterende i sit daglige arbejde, tager initiativ til, og styrker samarbejde og sparring i gruppen, forfølger nye ideer, som kan omsættes til praksis.</li> </ul> <p><b>Social kompleksitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyserer, vurderer og håndterer borgerforløb med svære udfordringer og kompleksitet af både medicinsk, social, organisatorisk og kulturel karakter, samt belastning i form af sprogbarriere. Er opsøgende, insisterende og koordinerende i samarbejdsrelationer, og formår dermed at give borgerforløbet retning og fremdrift.</li> </ul> <p><b>Organisatorisk kompleksitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbejder bevidst med værdier og kerneopgave, der er rammesættende for arbejdet i Sundhed og Omsorg, samt medvirker til at kollegaer og interne samarbejdspartnere samarbejder om samme.</li> <li>• Har et indgående kendskab til og forståelse for sundhedsvæsenets organisering og opbygning samt gældende</li> </ul>

	<p>sundhedspolitiske aftaler, og bruger denne viden aktivt i sit arbejde på tværs af de organisatoriske rammer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varetager meget selvstændigt det kliniske lederskab i særdeles komplekse, akutte og ustabile borgerforløb, samarbejder tværfagligt på tværs af afdelinger og sektorer, inddrager konsekvent borgere og pårørende, og er hermed medskaber til gode sammenhængende borgerforløb.</li> <li>• Tager initiativ til, og deltager i udvikling af sygeplejen, der øger kvalitet og effektivitet i borgerforløbene. Tager ejerskab for, og medvirker til udvikling og implementering af nye tiltag i organisation, bl.a. gennem undervisning og vejledning af kollegaer, og andre faggrupper.</li> </ul>
<p>Lønindplacering: Grundløn Kompetencetillæg: 18.300 kr. (1/1- 2006 niveau)</p>	

**Profil 5 – Ekspert basissygeplejerske**

<p>Sygeplejerske på ekspert niveau</p>	<p>En sygeplejerske med helt særlige kompetencer der forståelsesmæssigt og intuitivt evner at bidrage med forskellige facetter og perspektiver i borgerforløbene og i organisationen, og som binder ting sammen, således at udvikling, kvalitet og samarbejde internt såvel som eksternt går op i en højere enhed</p>
<p>Ansættelsessted</p>	<p>Silkeborg kommune, hjemmesygeplejen, plejecentre, genoptræningscenter, midlertidige pladser, akutsygeplejen</p>
<p>Organisatorisk placering</p>	<p>Refererer til nærmeste leder</p>
<p>kvalifikationer</p>	<p>Autorisation som sygeplejerske</p>
<p>Forventninger</p>	<p>Det er en ledelsesmæssig individuel vurdering på baggrund af den helt særlige sammensætning af kompetencer hos sygeplejersken, og har fundament i kompetenceniveau 4.</p>
<p>Lønindplacering: Grundløn Kompetencetillæg: Individuel forhandling</p>	