

# Riktlinje för kompetensförsörjning

# Riktlinje för kompetensförsörjning

Diariernr:

Ansvarig: HR-direktör

Reviderad datum:

Beslutsinstans:

Beslutsdatum:

Kollektivavtal: Allmänna bestämmelser

## Ansvar och roller

### Kommunfullmäktige

Ansvarar för att fördela verksamhet på kommunens nämnder.

### Kommunstyrelsen och bolagsstyrelser

Ansvarar ytterst för kompetensförsörjning inom organisationen.

### Chefer

Ska ha insikt i kompetensförsörjningen och ansvarar för att leda och driva kompetensförsörjningsarbetet i den egna verksamheten.

Ansvarar för att uppmuntra och ge medarbetarna möjlighet till kompetensutveckling.

### Medarbetare

Ansvarar för att vara delaktig i den egna såväl som i verksamhetens utveckling.

### HR-direktör

Ansvarig processägare för det kommunkoncerngemensamma kompetensförsörjningsarbetet vilket innebär arbetssätt och ställningstagande inom kompetensförsörjningsområdet.

### HR-avdelningen sektor Styrning och stöd

Ansvarar för stöd och utveckling i kompetensförsörjningsarbetet. Stödet omfattas av denna riktlinje, system, guider och tillämpningsmaterial, utbildning och konsultation samt goda exempel. Ansvarar för Gävle kommunkoncerns övergripande uppföljning och upprättandet av kompetensförsörjningsprognos.

### HR-funktion sektor och bolag

Ansvarar för att leda och samordna kompetensförsörjningsarbetet inom den egna sektorn eller bolaget och samverka med övriga sektorer och bolag. Särskilt viktigt är att samordna sektorns och bolagets verksamheters arbete med kompetensförsörjningsplaner.

## **Begrepp och definitioner**

*Nedan följer begrepp och definitioner som används i denna riktlinje och i Gävle kommunkoncerns arbete med kompetensförsörjning.*

### **Kompetens**

Förmåga och vilja att kunna lösa arbetsuppgifter med hjälp av kunskaper och färdigheter.

Förmågor: Erfarenhet, förståelse och omdöme att omsätta kunskaper och färdigheter.

Vilja: Attityd, engagemang, mod och ansvar.

Kunskap: Fakta och metoder, att veta.

Färdigheter: Att kunna utföra i praktiken, att göra.

### **Kompetensutveckling**

Olika former av lärandeaktiviteter som utvecklar förmågan att lösa arbetsuppgifter i syfte att genomföra uppdraget. Exempel på kompetensutveckling: utbildning (kortare/längre), seminarier, studiebesök, handledning, mentorskap, jobbskuggning, nya arbetsuppgifter, nya arbetsmetoder, deltagande i nätverk.

Vilken kompetensutveckling som är aktuell för våra medarbetare avgör medarbetare och chef tillsammans, utifrån medarbetarens och arbetsplatsens aktuella och framtida kompetensbehov.

Verksamhetskraven på kort och lång sikt är grunden för verksamhetens kompetensbehov. Chef ansvarar för att tydliggöra och kommunicera verksamhetskraven och att uppmuntra medarbetarna att komma med förslag till egen utveckling i linje med kraven.

### **Kompetensförsörjning**

Hur organisationen på olika vis fortlöpande säkerställer rätt kompetens för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov på kort och lång sikt.

Kompetensförsörjningsbegreppet omfattar såväl befintliga medarbetare som potentiella medarbetare.

### **Kompetensförsörjningsplan**

En samlad planering av kompetensförsörjningsinsatser utifrån resultat av kompetenskartläggning och identifierat behov av kompetens.

### **ARIUBA**

Attrahera, Rekrytera, Introducera, Utveckla, Behålla, Avsluta.

Beskriver en medarbetares resa i organisationen uppdelat på områdena attrahera, rekrytera, introducera, utveckla/behålla och avsluta. I upprättandet av kompetensförsörjningsplaner är ARIUBA-delarna ett stöd för att strukturera kompetensförsörjningsinsatserna.

### **Kompetensgap**

Kompetensgapet visar på skillnaden mellan kartlagd, tillgänglig kompetens och förväntat behov.

**Kompetensförsörjningsprognos**

Baseras på en omvärlds- och kompetensanalys och beskriver verksamhetens kompetensutmaningar under de närmsta kommande åren.

**Verksamhetsplanering**

Årlig planering av verksamheten där kommunövergripande mål bryts ned på lokal verksamhetsnivå och aktiviteter tas fram som styr gentemot målen. I verksamhetsplaneringen inkluderas kompetens.

## Innehållsförteckning

|   |    |
|---|----|
| 1. Riktlinjens syfte.....   | 5  |
| 2. Så når vi framgång – vårt arbetssätt.....  | 5  |
| 2.1 Kompetensarbetet över året.....   | 5  |
| 2.2 Fokus i kompetensförsörjningsplaneringen.....   | 6  |
| 3. Så här hänger det ihop.....  | 8  |
| 3.1 Hela kommunkoncern.....   | 9  |
| 3.2 Sektor och bolag.....   | 9  |
| 3.3 Enhet.....  | 9  |
| 3.4 Medarbetare.....  | 10 |
| 4. Kompetensmodell och uppdragsbeskrivningar.....   | 10 |
| 5. Medarbetarresan ARIUBA.....  | 10 |
| 6. Dags att börja!.....   | 11 |
| 7. Styrande dokument.....   | 11 |
| 8. Bilaga: Gävle kommunkoncerns fokusområden indelat i medarbetarresan,<br>illustrerat i ARIUBA-modellen..... | 11 |

## 1. Riktlinjens syfte

Riktlinjen beskriver hur kommunkoncernen arbetar med kompetensförsörjning, från det som är gemensamt för hela koncernen till varje enskild medarbetare. Riktlinjen skapar sammanhang mellan verksamhetens och medarbetarnas utveckling. Det innebär ett tydliggörande av definitionen av kompetens, kompetensutveckling och kompetensförsörjning och de förutsättningar som krävs för att nå framgång i kompetensförsörjningsarbetet så som beskrivning av kompetensmodell, uppdragsbeskrivningar och fokusområden samt arbetssätt.

Riktlinjen gäller för hela Gävle kommunkoncern. Riktlinjen utgör huvuddragen av hur medarbetarpolicyns kompetensdel ska förverkligas.

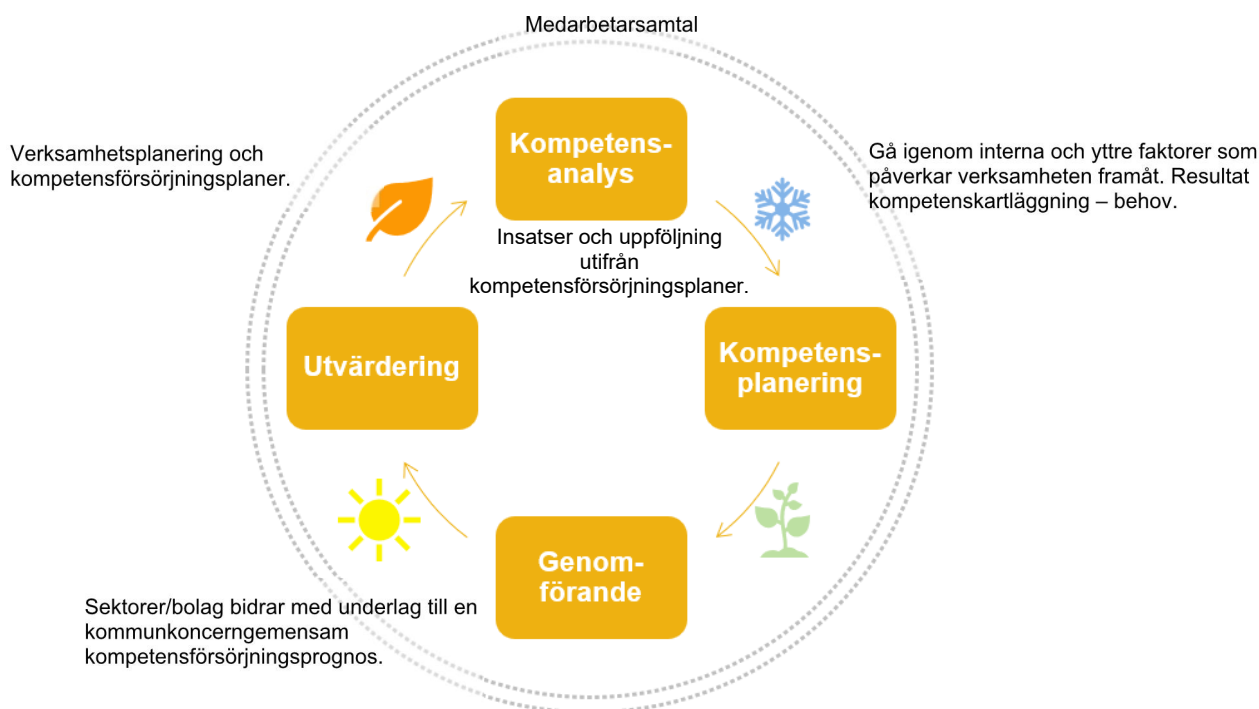
Gävle kommunkoncern står, som många andra arbetsgivare, inför utmaningar kring framtida kompetensförsörjning för att nå mål och verksamhetsuppdrag. För att klara välfärdsverksamheterna med förändrad demografi, ekonomi, ökad tillväxt och pensionsavgångar är förmågan att möta framtiden med rätt kompetens den största och viktigaste utmaningen.

## 2. Så når vi framgång – vårt arbetssätt

Genom ett systematiskt kompetensförsörjningsarbete där vi arbetar strukturerat och proaktivt med en tydlig ansvarsfördelning, ökar organisationens och medarbetarnas kompetens vilket bidrar till att verksamheternas mål nås på bästa sätt.

### 2.1 Kompetensarbetet över året

Planering för kompetensförsörjning sker i samband med övrig verksamhetsplanering och handlar om vilken sorts kompetens som behövs, behov av nya befattningar samt hur pensionsavgångar och annan rörlighet beräknas påverka verksamheten. Kompetensförsörjningen handlar också om att för varje medarbetare planera för kompetensutveckling.



Figur 1. Systematiskt arbete med kompetensförsörjning. Inspirerad av Svensk Standard SS624070:2009

### 2.1.1 Kompetensanalys

1. Förändringar och behov analyseras regelbundet. Tillgänglig kompetens kartläggs.
2. Kompetensgapet identifieras. Finns områden som behöver utvecklas, eller dold respektive "överkompetens"?

### 2.1.2 Kompetensplanering

1. Kompetensmål formuleras.
2. Kompetensförsörjningsplan upprättas för kompetensförsörjningsinsatser med de strategiska områdena som stöd och struktureras i figuren för ARIUBA.
3. Resonemang förs vid medarbetarsamtal kring medarbetarens individuella utvecklingsbehov kopplat till förändringar och behov.

### 2.1.3 Genomförande

Genomförande av planerade kompetensförsörjningsinsatser. Insatserna dokumenteras och utvärderas.

### 2.1.4 Utvärdering

Utvärdering av kompetensförsörjningsarbetet sker i övrig uppföljning av verksamhetsplaneringsarbete. Utvärderingen syftar till att säkerställa att genomförda aktiviteter har gett förväntat resultat.

## 2.2 Fokus i kompetensförsörjningsplaneringen

Gävle kommunkoncern har tre fokusområden för vägvalen av kompetensförsörjande insatser. Fokusområdena har sin grund i de utmaningar som identifierats som framtida utmaningar, både av Gävle kommunkoncern och av Sveriges Kommuner och Landsting, SKL.



Figur 2: Gävle kommunkoncerns fokusområden för kompetensförsörjning.

### 2.2.1 Attrahera & agera

Vi ska...

- A. Stärka Gävle kommunkoncerns **arbetsgivarvarumärke**. Gävle kommunkoncern är en attraktiv arbetsgivare såväl för nuvarande som för potentiella medarbetare. Vi är handlingskraftiga, nytänkande och engagerade. Våra medarbetare är ambassadörer för verksamheten. Ledarskapet är tydligt och närvarande.
- B. Vara **synliga** i olika sammanhang där det finns presumtiva medarbetare och ha en god samordning kring samverkan med utbildningsanordnare. Vi är en aktiv part inom olika utbildningar genom att erbjuda praktik och erfarenhetsutbyten under studietiden etc.
- C. Hålla oss **uppdaterade** kring **ny kompetens** och nya kunskaper och föra en dialog med olika generationer för att öka förståelsen för framtidens behov, både vad det gäller framtida medarbetares kompetens och framtida krav på vilka tjänster vi ska erbjuda.
- D. Koppla kompetensförsörjningsarbetet till varumärkesarbetet med **platsen Gävle** för att visa på möjligheter med att bo, leva och arbeta här.

### 2.2.2 Hållbart arbetsliv & utveckling

Vi ska...

- E. Tydliggöra och satsa mer på medarbetarnas **karriär- och utvecklingsmöjligheter** inom organisationen; så som att exempelvis att uppmuntra till att prova på ett chef-l/ledarskap, såväl som att ges möjlighet att bredda eller specialisera sig.



- F. Skapa goda förutsättningar för en **lärande** organisation. En lärande organisation innebär att organisation och verksamhet kontinuerligt lär av sina erfarenheter i syfte att lösa sina uppgifter på ett bättre sätt. Det gör vi genom rätt uppföljning och analys, tid för erfarenhetsutbyte och reflektion samt att vi håller oss á jour med relevant forskning.
- G. Satsa på **hållbara förutsättningar** för både chefer och medarbetare.
- H. Öka **förståelse och helhetsbild** hos chefer och medarbetare för kommunkoncernen och vårt sammanhang, från de övergripande målen till den egna arbetsplatsen.
- I. Arbeta aktivt och långsiktigt med att öka **lärande och erfarenhetsutbyte** mellan yrkesgrupper, vilket stimulerar medarbetarnas innovations- och problemlösningsförmåga.

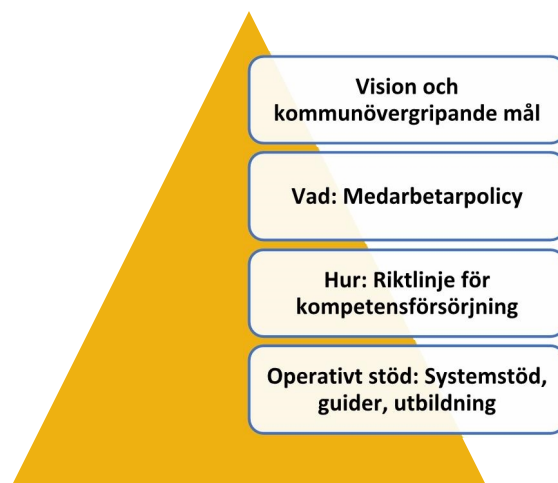
### 2.2.3 Samordning, samverkan & mod

Vi ska...

- J. Öka **samordning** av det interna arbetet, samt **utmana etablerade arbetsätt** med moderna och digitala former.
- K. Basera beslut och vägval på välgrundade **data** och insikter, men samtidigt ha **modet** att våga **prova nytt** och prova oss fram i en tillåtande miljö.
- L. Följa och driva samhällsutvecklingen utifrån **kundbehov** och dialoger genom omvärldsbevakning och planering.
- M. Vara mer **inkluderande** och bättre spegla samhällets sammansättning. Prioritera mångfald!
- N. Ta initiativ och driva arbetet med en **ökad samverkan** med olika arbetsmarknads- och utbildningsaktörer.
- O. Vara öppna vid kompetensplanering och rekrytering – **våga tänka ny kompetens**, nya former på uppdrag, dela på kompetens med andra kommunkoncerner samt nya kombinationer mellan kompetens och uppdrag.
- P. Utveckla vår **internkommunikation**. Med en fungerande internkommunikation känner sig medarbetare lyssnade till, involverade samt vet vad ledningen vill och varför. Framgång startar inifrån.

## 3. Så här hänger det ihop

Genom att ha ett gemensamt helhetstänk kring kommunkoncernens arbete med kompetensförsörjning utifrån ett strukturerat arbetsätt ökar möjligheten till överblick, samsyn och handlingsberedskap för att på kort och lång sikt säkerställa den kompetens som krävs i organisationen.



Figur 3: Så här hänger det ihop - Kompetensförsörjning i Gävle kommunkoncern.

*Vi erbjuder dig en utvecklande och lärande kultur med goda möjligheter till nya utvecklingsvägar och uppdrag inom koncernen. För att agera smart i en snabbt föränderlig värld och klara Gävles tillväxt, behövs nya arbetssätt, nya mötesarenor och rätt kompetenser för uppdraget. Vi samarbetar över gränserna både inom och utom kommunkoncernen, på ett sätt som gynnar det gemensamma uppdraget samt utveckling och lärande.*

**Ur Medarbetarpolicy om kompetens**

### 3.1 Hela kommunkoncern

Kommunkoncerngemensam kompetensförsörjningsplan. Utgår från mål och uppdrag samt sektorernas/bolagens kompetensförsörjningsutmaningar. Det koncernövergripande arbetet med kompetensförsörjning följs upp av HR sektor Styrning och stöd Gävle genom att sektorer och bolag på årsbasis rapporterar in sina kompetensförsörjningsplaner. Kompetensförsörjningsplanerna bidrar till en övergripande analys och prognos avseende kompetensförsörjningsläget i kommunkoncernen. Sektor Styrning och stöd följer även upp och utvärderar organisationens arbetssätt avseende systematisk kompetensförsörjning och reviderar riktlinjen utifrån behov.

### 3.2 Sektor och bolag

Sektorns och bolagets kompetensförsörjningsplan. Den samlade kompetens som krävs för att nå sektorns och bolagets mål utgörs av enheternas samlade kompetens samt det kommunkoncerngemensamma behovet.

### 3.3 Enhet

Enhetens kompetensförsörjningsarbete planeras i samband med verksamhetsplaneringsarbetet och bidrar till sektorns och bolagets kompetensförsörjningsplan.

### 3.4 Medarbetare

Diskussion kring medarbetarens kompetens och utvecklingsmöjligheter sker i medarbetarsamtalet utifrån enhetens mål och konkretiseras i en individuell kompetensutvecklingsplan.

## 4. Kompetensmodell och uppdragsbeskrivningar

Gävle kommunkoncerns kompetensmodell ger förutsättning för att kartlägga och planera nuvarande och framtida behov av kompetens och kompetensutveckling i arbetet med kompetenskartläggning, kompetensbehov och planering samt uppföljning.

**Utbildning och erfarenhet** innebär formell miniminivå avseende utbildning och erfarenhet som krävs för specifikt arbete.

**Yrkeskompetens** handlar om yrkeskunskapsområden och förmågor. Yrkeskompetens är ett ”paraplybegrepp” för såväl yrkeskunskap såsom förmågor som krävs för att utföra ett specifikt arbete.

**Medarbetarskapskompetens** innebär att lyfta och lägga fokus vid ett aktivt medarbetarskap som är en viktig grund för att som medarbetare trivas och känna engagemang i sitt arbete. Medarbetarskap handlar i grund och botten om att ta ansvar för relationen till sig själv, sina kolleger, sin chef och till kunder och att göra vad man kan för att de här relationerna ska bli så goda som möjligt. Gävle kommunkoncerns definition av **medarbetarskapskompetens** beskrivs i medarbetarpolicyn.

Uppdragsbeskrivningar som beskriver befattningens ramar hjälper oss att hantera kompetens. Uppdragsbeskrivningarna innehåller:

- Övergripande uppdrag
- Kontakter och samarbeten
- Ansvar
- Befogenheter
- Kompetens
- Uppföljning

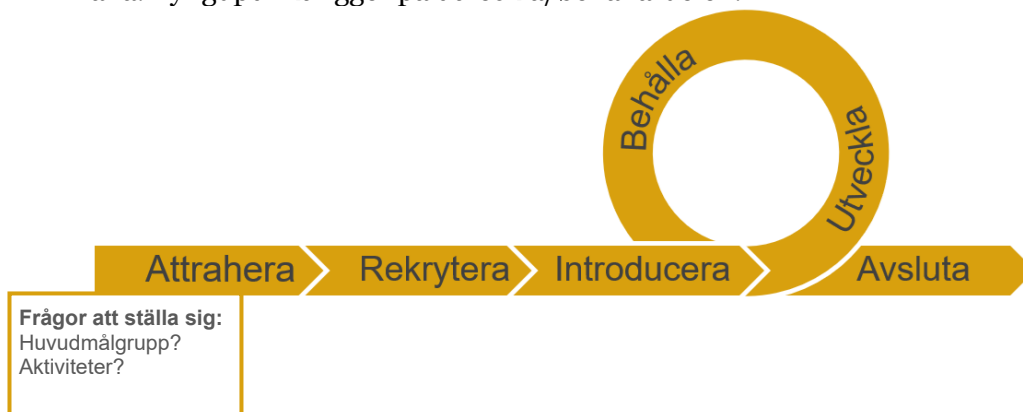
Syftet med **uppdragsbeskrivningar** är att de ska bidra i kompetensförsörjningsarbetet genom att ge:

- möjlighet **för verksamhet och organisation** att tydliggöra vilka uppdrag och vilken kompetens som krävs i verksamheten.
- **möjlighet för dialog mellan medarbetare och chef** i att skapa tydlighet kring uppdraget och dess förutsättningar, återkoppling, måluppfyllelse, individuella resultat och utvecklingsbehov.

## 5. Medarbetarresan ARIUBA

Alla delar i en medarbetares anställningsresa, från att attraheras av oss som arbetsgivare till när anställningen avslutas, sammanfattar kompetensförsörjningens olika delar. Delarna illustreras i ARIUBA-figuren. I upprättandet av kompetensförsörjningsplaner är ARIUBA-delarna ett stöd att strukturera kompetensförsörjningsinsatserna.

Gävle kommunkoncern ska vara en attraktiv arbetsgivare och då krävs att vi jobbar aktivt med alla delar i medarbetarresan – faller en, faller alla. Tyngdpunkt ligger på utveckla/behålla-delen.



**Figur 3.** ARIUBA. Figuren illustrerar hur vi jobbar med kompetensförsörjning. Stegen visar hur medarbetarna rör sig genom sin anställning i organisationen ("medarbetarresan").

## 6. Dags att börja!

För det praktiska arbetet finns rutin/tillämpningsmaterial med vägledning och mallar för kompetensförsörjningsarbetet.

## 7. Styrande dokument

- Medarbetarpolicy i Gävle kommunkoncern
- Reglemente för kommunstyrelsen
- Lokala samverkansavtal

## 8. Bilaga: Gävle kommunkoncerns fokusområden indelat i medarbetarresan, illustrerat i ARIUBA-modellen.

Gävle kommunkoncern har definierat tre fokusområden som innehåller delar att ta stöd av i arbetet med planeringen av kompetensförsörjande insatser. Fokusområdena är indelade i Attrahera & agera, Hållbart arbetsliv & utveckling och Samordning, samverkan & mod. Varje del i respektive fokusområde har sorterats in i AIRUBA-modellen för medarbetarresan. Varje skrivning i fokusområdena (se sid.11) har nedan fått en bokstav, för att kunna hittas igen i bilden av AIRUBA-modellen.

