

# Policy för kompetensförsörjning

Dokumentnamn	Policy för kompetensförsörjning	Dokumenttyp Policy		
Fastställd/upprättad av	Kommunfullmäktige	Datum 2012-11-26	Diarienummer KS 2-207-027	
Dokumentansvarig/processägare	Rolf Bäckman	Version 1	Senast reviderad 2012-11-26	Giltig t o m 2016-11-26
Dokumentinformation	Beskriver hur vi arbetar med kompetens inom organisationen			
Dokumentet gäller för	Alla nämnder och förvaltningar inom Härnösands kommun			
Annan information	Kommunstyrelsen har rätt att vid behov göra revideringar under löptiden			



## Innehåll

<b>1</b>	<b>POLICY FÖR KOMPETENSFÖRSÖRJNING .....</b>	<b>3</b>
1.1	Kompetensförsörjningspolicy .....	4
1.2	Arbetsgivarmärke .....	4
1.3	Kompetensbegreppet.....	4
<b>2</b>	<b>HÄRNÖSANDS KOMMUNS DEFINITION AV OLIKA BEGREPP .....</b>	<b>5</b>
2.1	Kompetens - fyra lika viktiga delar:.....	5
2.2	Kompetensförsörjning .....	5
2.3	Kompetensutveckling.....	5
<b>3</b>	<b>ROLLER OCH ANSVAR.....</b>	<b>6</b>
3.1	Kompetensfrågor är först och främst ett ledningsansvar.....	6
3.2	Personalkontoret.....	6
3.3	Förvaltningschefen.....	6
3.4	Chefen.....	6
3.5	Medarbetaren.....	6
3.6	KOMPETENSBEHOV .....	6
3.7	Medarbetarsamtal/utvecklingssamtal .....	6
3.8	KOMPETENSMODELLEN – ger följande stöd i processen för kompetensförsörjning:.....	7
3.9	Personliga egenskaper .....	7
3.10	Verksamhetskompetens .....	7
3.11	Yrkeskompetens .....	8
3.12	Social kompetens.....	8

## 1 POLICY FÖR KOMPETENSFÖRSÖRJNING

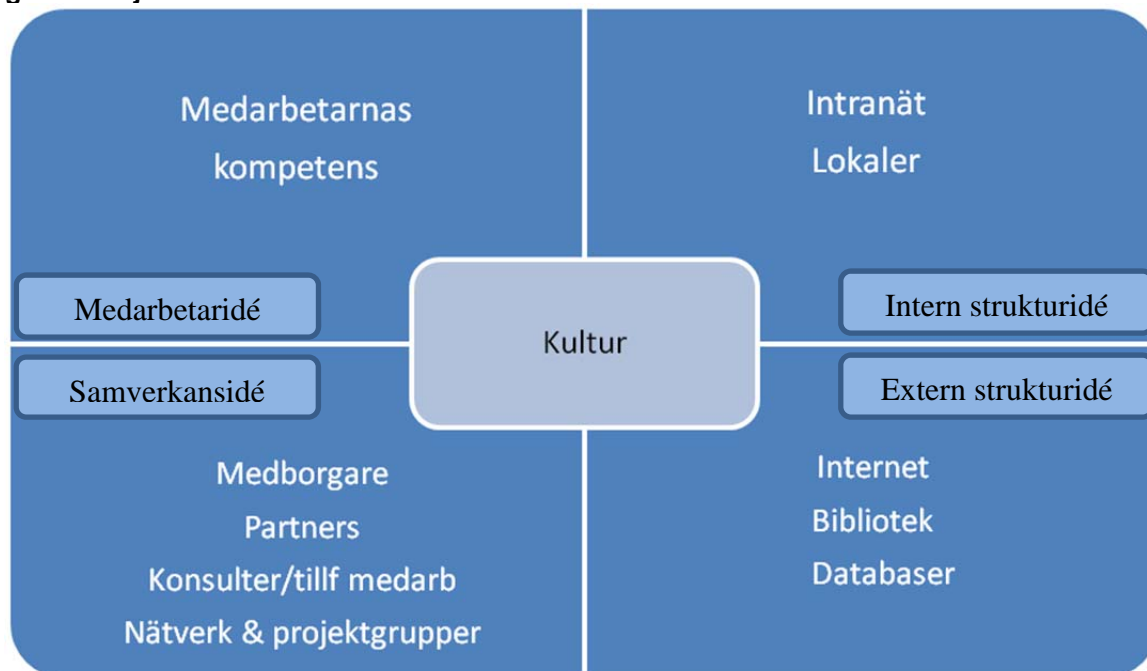
*Härnösands kommuns vision är att vara en Hållbar, Livaktig och Solidarisk kommun. För att uppnå detta behöver kommunen som arbetsplats långsiktigt klara att dynamiskt anpassa sig till förändrade krav och behov i omvärlden. Att utveckla en organisation med en sådan förmåga förutsätter en positiv människosyn med tilltro till människors kreativitet, goda ledare, goda möjligheter till utveckling i arbetet och tillvaratagande av mångfaldens möjligheter. Ovanstående är också centrala riktmärken för Härnösands kommuns strävan att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare där arbetsklimatet präglas av ett kundmedvetet arbetssätt, stor förmåga till ansvarstagande och ett positivt samarbete.*

Kompetensförsörjning är den process i organisationen som fortlöpande ska säkerställa att rätt kompetens finns tillgänglig för att nå verksamhetens mål.

För att Härnösands kommun ska klara uppdraget att leverera pålitlig samhällsservice är förmågan till samverkan med omgivningen av avgörande betydelse. Därför behöver begreppet kompetensförsörjning vidgas och sättas i ett större sammanhang. Utifrån den medvetenheten behöver vi se på organisationen utifrån, förstå vem vi är till för och stå öppna för det växlande behov som ställs på organisationen från externa intressenter. Men för att göra detta och uppnå förändringar av bestående värde, krävs även insikt om hur kulturen i organisationen och i samhället styr våra handlingar. En bestående utveckling kräver insikt i vårt eget, vardagsnära, handlande.

Kompetensförsörjning blir i det sammanhanget en viktig byggsten.

**Ett sätt att beskriva en organisations totala kompetensförsörjning kan vara genom följande bild**



Kompetensförsörjningspolicyn beskriver den del som ovan benämns medarbetaridé.

*Härnösands kommuns personalpolitiska policy består av sju fokusområden, Varav kompetensförsörjning är ett.*

### **1.1 Kompetensförsörjningspolicy**

Strategisk kompetensförsörjning i Härnösands kommun handlar om att göra det möjligt för medarbetaren att både inhämta och tillämpa den kompetens som krav och behov från omvärlden ställer. För att medarbetaren ska klara att ge medborgare/kunden en service av yppersta kvalitet behöver två förutsättningar inom organisationen vara uppfyllda.

Härnösands kommun ser på kompetens som en faktor inom organisationen, inte inom individen.

Ett framgångsrikt kompetensförsörjningsarbete handlar om att sätta organisationens förhållningsätt, klimat, relationer och metoder kring kompetensarbetet under lupp, inte medarbetaren! En analys av den individuella medarbetarens kompetens kommer i andra hand.

Det är organisationens kompetensstrukturer och förutsättningar som i första hand ska säkras och utvecklas.

I centrum för Härnösands kommuns kompetensförsörjning står medarbetarnas möjligheter att inhämta och använda ny kunskap och nya färdigheter.

### **1.2 Arbetsgivarmärke**

Kompetensförsörjningsområdet medarbetare handlar om att etablera ett arbetsgivarmärke som ska återspegla en tydlig medarbetaridé som ger svar på varför en individ ska satsa sin kompetens och sitt engagemang hos arbetsgivaren Härnösands kommun. Attraktiviteten börjar i upplevelsen hos våra nuvarande medarbetare.

### **1.3 Kompetensbegreppet**

Det finns många olika definitioner av begreppet kompetens. Enligt Kompetensutredningen (SOU 1991:56) är kompetens ”förmågan att klara av de olika krav som ställs i en viss situation i en viss verksamhet”. Kompetensbegreppet kan även ses ur ett organisatoriskt perspektiv, där individernas sammanlagda kompetens utgör organisationens kompetens. Organisationens förmåga att ta tillvara och utveckla den samlade kompetensen är nyckeln till verksamhetens framgång. De anställdas kompetens är alltså grunden för att uppnå ett gott resultat i verksamheten.

## **2 HÄRNÖSANDS KOMMUNS DEFINITION AV OLIKA BEGREPP**

### **2.1 Kompetens - fyra lika viktiga delar:**

- medarbetarens personliga egenskaper
- verksamhetskompetens
- yrkeskompetens
- social kompetens

Kompetens blir då förmåga och vilja hos medarbetaren att hantera en konkret arbetsuppgift genom att tillämpa, utveckla och utbyta kunskaper samt färdigheter i ett sammanhang.

### **2.2 Kompetensförsörjning**

Kompetensförsörjning sammanför begreppen kompetensutveckling och personalförsörjning. Kompetensförsörjning är den process i organisationen som fortlöpande ska säkerställa att rätt kompetens finns tillgänglig för att nå verksamhetens mål.

### **2.3 Kompetensutveckling**

Kompetensutvecklingen är ett medel för att korta ledtiden mellan organisationens strategier och att omsätta dem i ett förändrat sätt att arbeta – ett arbets-/förhållningssätt som stödjer strategierna. Konkret en aktivitet för att bredda/höja medarbetarens och gruppens kompetens.

### **3 ROLLER OCH ANSVAR**

#### **3.1 Kompetensfrågor är först och främst ett ledningsansvar.**

Ansvaret utgår från följande:

”Härnösands kommun ska ge varje medarbetare möjlighet att ständigt utveckla sin kompetens för att möta kundernas, kommunens och medarbetarens framtida behov”

Ansvaret utövas genom att:

- Säkerställa att organisationen har fokus på kompetensfrågor
- Ständigt arbeta för att finna balansen mellan att utmana och bekräfta medarbetarens växande och potential.

#### **3.2 Personalkontoret**

Personalkontoret leder, samordnar och följer upp det kommunövergripande strategiska arbetet med kompetensförsörjning och fungerar som stöd till kommunens chefer.

#### **3.3 Förvaltningschefen**

Förvaltningschefen ansvarar för den strategiska kompetensförsörjningen på samtliga arbetsplatser inom förvaltningen.

#### **3.4 Chefen**

Chefen är ansvarig för att rätt kompetens finns tillgänglig för att uppnå målen inom sin verksamhet. Chefen ska, utifrån verksamhetens krav och behov, uppmärksamma och ge medarbetaren förutsättningar för utveckling utifrån kompetensmodellens samtliga fyra delar. Chefen har även ett ansvar för att tillämpa och utveckla kunskaper för ett ständigt förbättringsarbete.

#### **3.5 Medarbetaren**

Medarbetaren har ansvaret för sin egen utveckling. Detta innebär bland annat möjlighet och skyldighet att delta i medarbetarsamtal, arbetsplatsträffar, kompetensutvecklingsinsatser samt utvecklings- och förändringsarbete. Medarbetaren har även ett ansvar för att tillämpa och utveckla kunskaper för ett ständigt förbättringsarbete

#### **3.6 KOMPETENSBEHOV**

Det finns två huvudsakliga informationskällor för organisationens framtida kompetensbehov:

- Arbetsvardagens alla möten med kunder och omvärld
- Kommunens flerårsplan tillsammans med nämndsbeslut

#### **3.7 Medarbetarsamtal/utvecklingssamtal**

Det framtida kompetensbehovet identifieras med utgångspunkt från morgondagens behov av kompetens relaterat till organisationens nuvarande kompetensnivå. Den organisatoriska hållplats där organisationens framtida

kompetensutvecklingsbehov säkras är via Härnösands kommuns form för individuella utvecklingssamtal, Resultat och UtvecklingsSamtalet, RUS. RUS är ett årligt samtal mellan chef och medarbetare, där en individuell utvecklingsplan upprättas för varje medarbetare.

För att den individuella utvecklingsplanen ska tillgodose det identifierade organisatoriska framtida kompetensbehovet behövs ett organisatoriskt stödformat i form av en gemensam kompetensmodell.

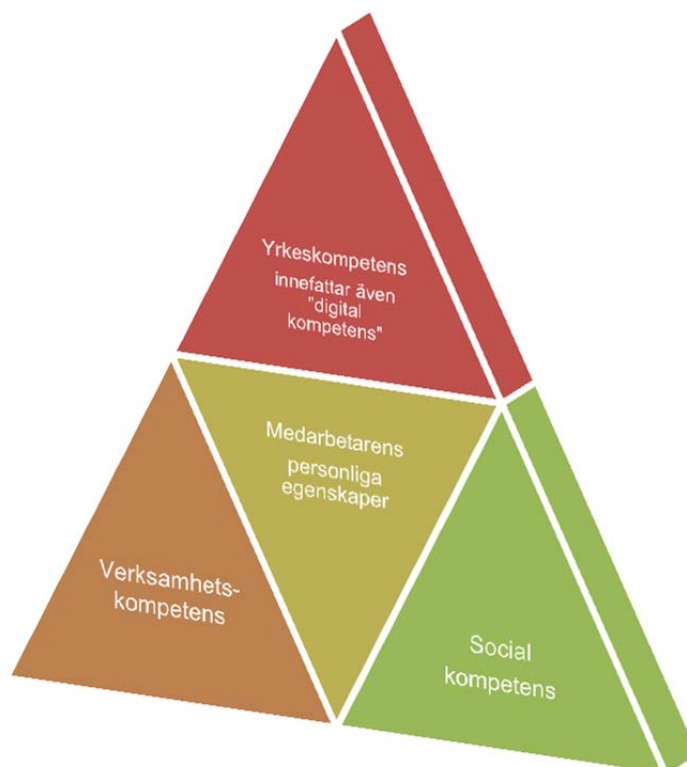
### 3.8 KOMPETENSMODELLEN – ger följande stöd i processen för kompetensförsörjning:

Gemensam struktur och begrepp för organisationens kommunikation kring kompetens

Tydligare bild av relevanta kompetensbehov

Strukturerat och prioriterbart arbete med kompetensutveckling

Kompetensmodellen kan illustreras i form av en triangel där varje del/segment utgör en del av kompetensbegreppet. Kärnan utgörs av medarbetarens personliga egenskaper. Alla delar ska beaktas, men kan värderas olika beroende på yrkesroll.



### 3.9 Personliga egenskaper

Mångfald av kompletterande egenskaper är väsentligt för optimalt fungerande team.

### 3.10 Verksamhetskompetens

Kompetens som är relaterad till kommunens värdegrund, de övergripande kommunala målen och förståelse för verksamheten. Exempel på det kan vara kunskap om hur en politiskt styrd organisation fungerar, kunskap om samhälle, kunder & medborgare.

### **3.11 Yrkeskompetens**

Består av den uppsättning kompetenser som krävs för att kunna utföra en arbetsuppgift på ett värdeskapande sätt i relation till de målsättningar som finns formulerade för arbetet.

Kompetens som är specifik för viss verksamhet och för det specifika yrket

Digital kompetens utgör en viktig framtida del av begreppet.

### **3.12 Social kompetens**

Kompetens som är relevant när det gäller samverkan med människor och att ge service. Exempel på social kompetens är samarbete, bemötande och ansvarstagande. Att verka för en fungerande arbetsplats och att visa ett professionellt bemötande är viktigt för alla medarbetare och värderas i utvecklingssamtalet samt är en grund för lönesättning.