

Policy för kompetensförsörjning

Dokumentnamn	Policy för kompetensförsörjning	Dokumenttyp	
		Policy	
Fastställd/upprättad av	HR-avdelningen	Datum	Diarienummer
		[Datum]	KS2018-000530
Dokumentansvarig/processägare	Pernilla Unander/HR-chef	Version	Senast reviderad
		1.0	Giltig t o m
			2022-12-31
Dokumentinformation			
Dokumentet gäller för	Dokumentet gäller för alla nämnder och förvaltningar inom Härnösands kommun.		
Annan information			



Bakgrund

Inriktningen för kommunens arbetsgivarpolitik återfinns i ”Personalpolitisk policy, KS16-569-003”. Personalpolitiken ska bidra till kvalitetsförbättring samt till utveckling av chefer, medarbetare och verksamhet.

Kompetensförsörjning är ett av fem identifierade strategiska områdena som beskrivs i policyn. De övriga personalstrategiska områden som beskrivs är ledarskap-medarbetarskap, arbetsmiljö-hälsa-samverkan, jämlikhet-jämställdhet- mångfald och lön- anställningsvillkor.

Efterfrågan på kompetens påverkas av en rad faktorer. Det handlar om demografi, globalisering, konjunkturförändringar, innovationer, ökad rörlighet på arbetsmarkanden, politiska beslut och reformer mm. Det vi själva i hög grad kan påverka är vilken kompetens vi efterfrågar och i vilken grad vi efterfrågar den. Idag överstiger många gånger efterfrågan på en viss kompetens tillgången av den samme. Det blir också allt tydligare att det inte kommer räcka med att nyrekrytera för att tillgodose framtidens personal- och kompetensbehov och därför behöver vi arbeta mer medvetet och systematiskt med kompetensförsörjning. Arbetsgivarens förmåga att identifiera, ta till vara och utveckla medarbetarens kompetens kommer vara av stor betydelse för att vi ska klara kompetensförsörjningen i Härnösands kommun.

En gemensam modell för Härnösands kommuns kompetensförsörjningsarbete kommer skapa bättre förutsättningar för att möta de rekryteringsutmaningar som vi står inför.

För att hålla ihop arbetet med både det strategiska kompetensförsörjningsarbete och det mer kortsiktiga behovet av att säkra bemanning behövs en gemensam strategi och modell. Vi har valt ARUBA¹ som den gemensamma modell vi utgår ifrån när vi planerar, genomför och följer upp aktiviteter inom kompetensförsörjning och tillsammans med en tydlig ansvars- och uppgiftsfördelning ger det goda förutsättningar för att säkerställa kommunens kompetensbehov framåt. Genom att hitta den röda tråden som binder samman verksamhetens uppdrag med chefer och medarbetarens kompetens blir också ledarskap och medarbetarskap en grund för effektiv ledning och styrning.

Syfte

Syftet med kompetensförsörjningsarbetet är att fortlöpande säkerställa att rätt kompetens finns för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov på både kort och lång sikt.

Syftet med *denna policy för kompetensförsörjning* är att tydliggöra styrning, viljeinriktning och utvecklingsbehov när det gäller Härnösands kommuns kompetensförsörjningsarbete.

Policyn ska vara ett stöd till nämnder och förvaltningar och ge vägledning i hur kompetensförsörjning bidrar till att nå kommunens mål.

¹ ARUBA: Attrahera-Rekrytera-Utveckla-Behålla-Avveckla

Genom att arbeta med kompetensplanering på olika organisatoriska nivåer får vi kunskap om hur vi på bästa sätt kan arbeta med att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla kompetens för att uppnå verksamheternas mål. På så sätt blir kompetensförsörjningsprocessen en naturlig del av verksamhetsutvecklingsarbete.

Gemensamma begrepp

När vi arbetar med kompetensförsörjningsplanering är det avgörande att alla lägger samma innebörd i de begrepp som används. Kompetensmodellen samlar de begrepp som är gemensamma för Härnösands kommun som arbetsgivare.

Kompetens

Kompetens är ett vidare begrepp än bara kunskap och färdigheter. Med kompetens menas *förmåga* och *vilja* att utföra en arbetsuppgift genom att tillämpa kunskap och färdigheter. (SS 624070)²

- *Förmåga* är erfarenhet, förståelse och omdöme att omsätta kunskap och färdighet.
- *Vilja* är attityd, engagemang, mod och ansvar.
- *Kunskap* är teori, fakta och metoder.
- *Färdighet* är att kunna göra i praktiken.

Kompetens handlar alltså om medarbetares inställning och motivation till uppdraget samt att de vid rätt tillfälle och i rätt sammanhang kan omsätta sina samlade kompetenser till ett önskade beteenden, den *funktionella kompetensen*.

Kompetensförsörjning

Med kompetensförsörjning menas att styra organisationens och medarbetares kompetens i rätt riktning för att uppnå målen i verksamheten.

Genom att arbeta medvetet, systematiskt och proaktivt med de olika processområdena skapas förutsättningar för att säkerställa att rätt kompetens finns tillgänglig till rätt uppgift i rätt tid.

I begreppet kompetensförsörjning finns två aspekter, befintliga medarbetare och potentiella medarbetare. Det är av vikt att vi som attraktiv och professionell arbetsgivare har med båda aspekterna när vi arbetar med den strategiska kompetensförsörjningen.

Kompetensförsörjningsprocess

En gemensam modell och arbetssätt för kompetensförsörjning som utgör beslutsstöd till chefer och ledning.

Processområden

² Det finns flera olika definitioner av kompetens och kompetensförsörjning. Denna definition utgår från Swedish Standards Institute (SIS) definition.

Den etablerade modellen för kompetensförsörjning ARUBA ligger till grund för de processområden som vi utgår från när vi planerar, genomför och följer upp kompetensförsörjningsinsatser.

Kort beskrivning av de olika processområdena

A – Attrahera handlar om vårt arbetsgivarvarumärke, meningsfulla och intressanta uppdrag och attraktiva anställningserbjudanden. – Attrahera medarbetare med rätt kompetens.

R – Rekrytera handlar om att ha en professionell rekryteringsprocess i allt från behov, kravprofil, annons, urval, intervjuer, referenstagning, erbjudande och avslag som säkerställer behovet av rätt kompetens vid varje tillfälle.

U – Utveckla handlar om att arbeta med kompetensutveckling som är kopplad till verksamhetens mål och medarbetares utvecklingsbehov.

B – Behålla handlar om att ta tillvara på medarbetares kompetens, talanger och engagemang och gör det möjligt att ha ett hållbart arbetsliv.

A – Avveckla handlar om två perspektiv både att avsluta medarbetare som själv valt att lämna sin anställning och att avveckla en viss kompetens som inte längre krävs för att nå de kommunala målen. Oavsett skäl till avslut ska detta ske både med både empati och professionalitet.

Kompetensgap

Skillnaden mellan befintlig kompetens hos medarbetare och det kompetensbehov som behövs för att nå verksamhetens mål.

Kompetensutveckling

Aktiviteter för att bredda/höja individens, grupper och organisationens kompetens. Kan ske genom exempelvis utvecklingsarbete, handledning, nätverk, arbetsrotation, studiebesök, utbildningsinsats, eller förändrat förhållningssätt och beteende. Kompetensutveckling ska alltid utgå från och stödja verksamhetens mål och uppdrag.

Individuell målplan

Tillsammans med varje medarbetare upprättas årligen en individuell målplan som utgår från verksamhetens behov och medarbetarens förmåga och vilja till utveckling.

Kompetensledning

Innebär att omvandla medarbetares potential till prestationer.

Framgångsfaktorer

Kompetensförsörjningsprocessen ska vara en naturlig del av arbetet med budget, verksamhetsplanering och uppföljning.

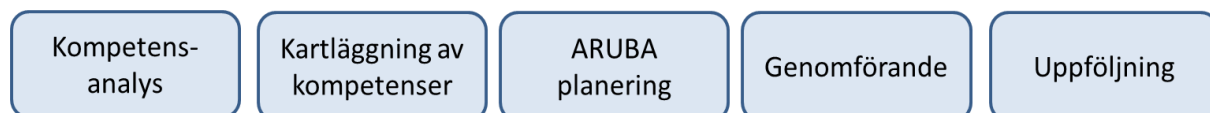
Strategiska beslut som påverkar kompetensbehovet och kräver investeringar behöver finnas med i budgetarbetet om de ska vara framgångsrika.

Arbetsplatsens förmåga att ta tillvara nya kunskaper, verktyg, metoder och att omsätta dem i verksamheten.

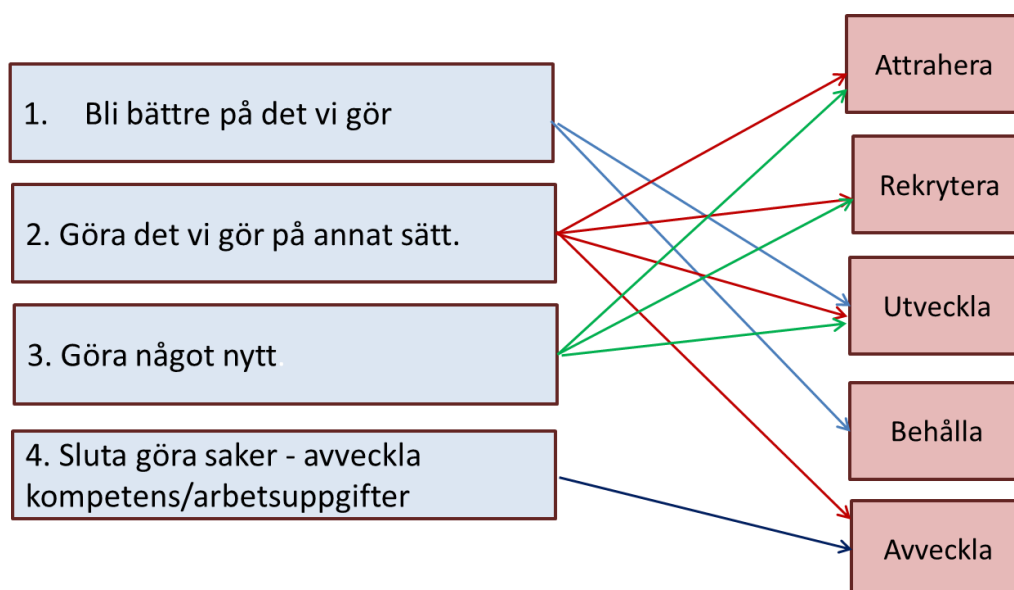
Processen

Planering av utvecklingsinsatser utgår alltid från verksamhetens syfte och uppdrag. Det innebär att mål och utmaningar som identifieras ligger till grund för arbetet med att ta fram utvecklingsområden som sedan ska resultera i en aktivitetsplanering som följer ARUBA och som följs upp på alla organisatoriska nivåer.

Processen för strategisk kompetensförsörjning:



Vi utgår från fyra utvecklingsperspektiv när vi arbetar med kompetensplanering. De olika perspektiven ger oss sedan möjlighet att inventera befintlig kompetens och göra en analys av kompetensgapet som vi sedan aktivitetsplanerar utifrån ARUBA modellen. Bilden nedan visar hur de fyra typerna av utvecklingsperspektiv hänger ihop med ARUBA modellen.

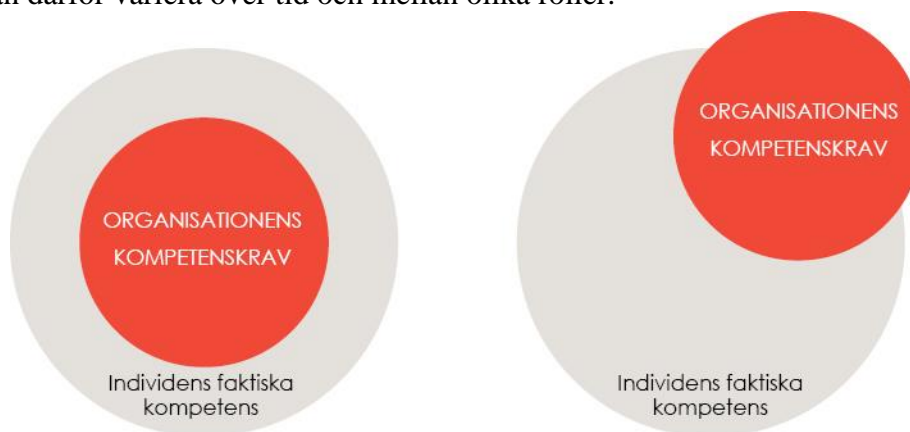


Kompetensstyrning

Den egna kompetensen ställd mot organisationens kompetenskrav

Det som organisationen kräver av sina medarbetare uttrycks som organisationens krav på kompetens.

Organisationens krav förändras över tid och medarbetares kompetens utvecklas. Hur väl medarbetarna matchar de krav som ställs för en yrkesroll kan därför variera över tid och mellan olika roller.



För att kunna koppla ihop medborgares krav och verksamhetens mål med medarbetares kompetens och arbetsinsats behöver en kompetensmodell tas fram.

När kompetens ställs i relation till ett visst arbete eller en uppgift som utförs kan den ses och utvärderas genom den arbetsprestation medarbetaren visar.

Uppdrag

Arbetet med policyns strategi och modell ska årligen återrapporteras till Kommunstyrelsen.