

Kommunstyrelsen

Strategisk kompetensförsörjning - ny bilaga till Riktlinje för medarbetarskap

Förslag till beslut

Strategisk kompetensförsörjning, bilaga 6 till Riktlinje för medarbetarskap, antas.

Ärendebeskrivning

Eskilstuna kommuns riktlinje för medarbetarskap gäller för alla medarbetare i kommunen. Till riktlinjen hör idag följande bilagor:

1. Medarbetaröverenskommelse
2. Medarbetarsamtal
3. Samtal om lön
4. Omställning och avveckling av personal vid arbetsbrist
5. Anvisningar och rutiner för bisyssla

Kommunledningskontoret har tagit fram ett förslag till en ny bilaga 6 ”Strategisk kompetensförsörjning”, som föreslås antas av kommunstyrelsen.

Kommunledningskontoret har även tagit fram en ”Rutin för framtagande av kompetensförsörjningsplan”. Rutinen biläggs för kännedom, men fastställs av HR-direktören.

I bilaga 6 framgår att förvaltningarna årligen ska ta fram en kompetensförsörjningsplan. För att nå verksamhetens mål och säkerställa organisationens behov av rätt kompetens på kort och lång sikt är arbete med strategisk kompetensförsörjning en förutsättning. För att kunna arbeta strategiskt med kompetensförsörjning krävs ett systematiskt arbete med omvärldsanalys, analys av organisationens mål, uppdrag och kompetenser.

KOMMUNLEDNINGSKONTORET

Pär Eriksson
Kommundirektör

Annika Tjernström
HR-direktör

Beslutet skickas till: Samtliga nämnder

Bilaga 6

Strategisk kompetensförsörjning

1. Goda utvecklingsmöjligheter

För att nå verksamhetens mål och säkerställa organisationens behov av rätt kompetens på kort och lång sikt är arbete med strategisk kompetensförsörjning en förutsättning. En av de största framgångsfaktorerna för en effektiv och modig organisation med bra resultat, är rätt kompetens på rätt plats i rätt tid.

Eskilstuna kommun definierar kompetens enligt följande: *”Förmåga och motivation att utföra en uppgift, genom att tillämpa kunskap och färdigheter.”*

Det finns två olika typer av kompetens där den ena är formell kompetens som innebär den kompetens som är mätt, bedömd och fäst på papper via intyg och betyg. Den andra kompetensen är den funktionella som innefattar praktiska kunskaper och färdigheter samt speglar egenskaper och beteenden.

I kommunens Medarbetarpolicy beskrivs grunderna för kommunens syn på kompetensutveckling.

”Kompetensutveckling är en förutsättning för att skapa en bra och effektiv organisation. Kompetensutvecklingen utgår från verksamhetens behov och individens förutsättningar. Utgångspunkten är att alla medarbetare vill lära och utvecklas. Arbetsgivaren har ett ansvar att skapa förutsättningar för kompetensutveckling med chefs- och medarbetaröverenskommelsen som grund. Medarbetarna har ett eget ansvar att aktivt medverka i sin kompetensutveckling.

Att stimulera till intern rörlighet och skapa alternativa karriärvägar är ett sätt att erbjuda spännande utvecklingsmöjligheter inom kommunkoncernens mångfacetterade verksamhet.

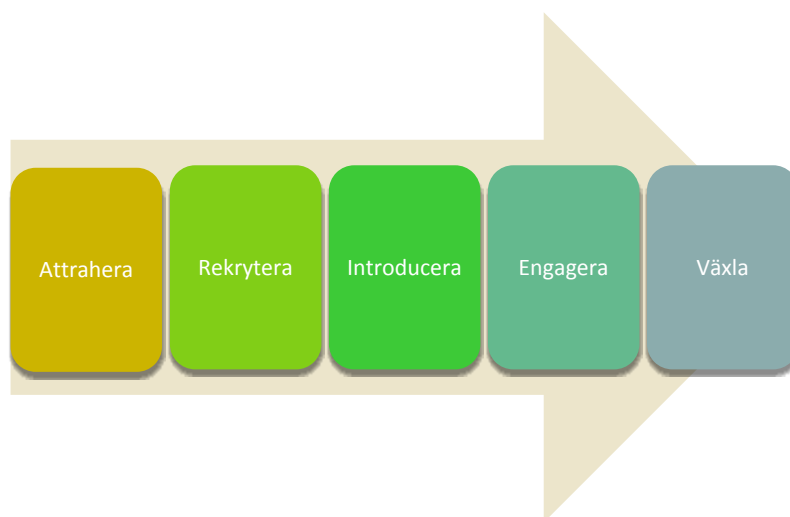
I Riktlinje för medarbetarskap utvecklas förhållningssättet vad gäller kompetensutveckling.

Med kompetensutveckling avses allt som tillför verksamhet och medarbetare en utveckling. Större delen av kompetensutvecklingen sker i det dagliga arbetet men kompetensutveckling kan även vara exempelvis studiebesök, praktik, nya arbetsuppgifter, arbetsrotation och givetvis även kurser. Värdet av kompetensutvecklingen uppstår först när den omsätts i praktiken.

2. Kompetensförsörjningsprocessen

För att kunna arbeta strategiskt med kompetensförsörjning krävs ett systematiskt arbete med omvärldsanalys, analys av organisationens mål, uppdrag och kompetenser.

Eskilstuna kommuns kompetensförsörjningsprocess består av fem delar:



Attrahera

Eskilstuna kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare för redan anställda såväl som för framtidens medarbetare. För att säkra framtida kompetensförsörjningsbehov i en allt hårdare konkurrens om talanger är det av största vikt att organisationens arbetsgivarvarumärke är starkt och tydligt. Arbetet ska vara strategiskt, konsekvent och långsiktigt med kommunikation och närvaro i forum där efterfrågad kompetens kan attraheras. Löpande utvärderas att arbetsgivarvarumärket överensstämmer med verkligheten.

Rekrytera

En professionell sammanhållen och inkluderande rekryteringsprocess med god kännedom om nuvarande och kommande behov i verksamheten och alternativa karriärvägar är en förutsättning för framtida kompetensförsörjning. Arbetet med rekrytering ska bidra till social uthållighet. Sökande ska ha en positiv upplevelse av Eskilstuna kommun oavsett om anställning sker eller inte.

Introducera

En väl genomförd introduktion förstärker nyanställdas upplevelse av att ha valt rätt arbetsgivare och ger en grund för en god förståelse för verksamheten, uppdraget och rollen. En bra introduktion ger förutsättningar för att medarbetaren ska känna sig väl mottagen, trygg och snabbare bli produktiv.

Engagera

Under anställningen är det viktigt att på bästa sätt ge förutsättningar för medarbetarna. Tydligt ledarskap tillsammans med en god arbetsmiljö skapar förutsättningar för helhetssyn, engagemang, lärande och utveckling. Det leder till att verksamheterna kan leverera bra resultat och att medarbetare kan utvecklas och skapa det goda mötet.

Växla

Att växla innebär att övergå till något annat än nuvarande anställning. För medarbetarna kan det innebära en ny anställning antingen inom Eskilstuna kommun eller hos en annan arbetsgivare, pension, övertalighet på grund av arbetsbrist eller avslut på grund av personliga skäl. I samtliga fall ska detta ske i linje med organisationens värden så att medarbetare som växlar blir goda ambassadörer.

3. Strategisk kompetensförsörjning

Ett systematiskt arbete med kompetensförsörjning på kort och lång sikt är en förutsättning för att kunna arbeta med strategisk kompetensförsörjning. Det systematiska arbetet har olika fokus och en tydlig ansvarsfördelning krävs.

3.a Ansvar

- **Kommunledning**
Ansvarar för att ta fram styrdokument på en kommunövergripande nivå och följa upp verkställighet och måluppfyllelse.
- **Förvaltning**
Ansvarar för att göra årliga analyser och ta fram en kompetensförsörjningsplan enligt rutin.
- **Chef**
Ansvarar för att i verksamhetsplaneringen ta fram en plan för enhetens kompetensförsörjning som i sin tur bidrar till förvaltningens kompetensförsörjningsplan. Ansvarar även för att i dialog med medarbetaren ta fram individuella medarbetaröverenskommelser för samtliga medarbetare.
- **Medarbetare**
Ansvarar för att fullfölja målen i medarbetaröverenskommelsen. Ska vara aktiv och ta ansvar för den egna kompetensutvecklingen och för att kontinuerligt uppdatera sin kompetens i kompetenssystemet.

3.b Framtagande av kompetensförsörjningsplan

Framtagandet sker i olika steg och ingår som en del i den årliga verksamhetsplaneringen.

De olika stegen för att ta fram kompetensförsörjningsplanen är:

- Nulägesanalys
- Omvärlds – och framtidsanalys

Arbetet för hur kompetensförsörjningsplanen ska tas fram beskrivs i ”Rutin för framtagandet av kompetensförsörjningsplan”.

Rutin för framtagande av kompetensförsörjningsplan

I bilaga 6 ”Strategisk kompetensförsörjning” framgår att en kompetensförsörjningsplan ska tas fram årligen för respektive förvaltning.

Syfte

Kompetensförsörjningsplanen ska ge en översiktlig bild av befintlig kompetens, tydliggöra framtida kompetensbehov, vara ett underlag för analys av gapet och utmytna i en handlingsplan för att åtgärda och säkra behovet.

Mål

Målet med kompetensförsörjningsplanen är att förvaltningen utifrån planen arbetar systematiskt med kompetensförsörjning för att säkra nuvarande och framtida kvalitet i verksamheten.

Arbetsätt

Utifrån frågeställningarna nedan ska en analys göras och en kompetensförsörjningsplan sammanställas på förvaltningsnivå. Ett hjälpmedel i arbetet är underlagen i PS kompetens och Hypergene.

Nulägesanalys:

- Uppdrag
 - Vad är förvaltningens uppdrag?
 - Vilka åtaganden i årsplanen påverkar verksamheten ur ett kompetensförsörjningsperspektiv?
- Mål
 - Vilka är förvaltningens mål?

- Hur ser medarbetarstrukturen ut i organisationen?
 - Antal anställda fördelat på befattningar/yrkesroller
 - Åldersstruktur
 - Könsfördelning
 - Pensionsavgångar
 - Personalomsättning

- Vilken kompetens behöver verksamheten för att nå målen?

Omvärlds- och framtidsanalys:

- Vilka omvärldsfaktorer påverkar verksamheten och kompetensförsörjningen både på kort och på lång sikt?

Sammanställ en kompetensförsörjningsplan utifrån analysen ovan och frågorna nedan. Ange ansvarig och tidsätt åtgärderna.

- Vilka faktorer påverkar den framtida kompetensförsörjningen?
- Vilken kompetens krävs för att nå målen?
- Vilken kompetens behöver utvecklas, förändras och tillföras?
- Vilka åtgärder behöver vidtas för att nå det förändrade kompetensbehovet?

Uppföljning:

Kompetensförsörjningsplanen ska följas upp årligen. På individnivå sker uppföljning via medarbetarsamtal och på organisatorisk nivå sker uppföljning av måluppfyllelse i ordinarie planering- och uppföljningsprocessen.