

# Riktlinjer för övergripande utbildningsplanering för befintliga medarbetare

Beslutad 2023-xx-xx av Regionstyrelsen:

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

|         |  |   |
|---------|--|---|
| 1.1     | Sammanfattning.....  | 2 |
| 1.2     | Bakgrund .....   | 2 |
| 1.3     | Giltighetstid .....  | 3 |
| 1.4     | Begreppsdefinitioner.....  | 3 |
| 1.4.1.1 | <i>Kompetens</i> .....   | 3 |
| 1.4.1.2 | <i>Kompetensutveckling/fortbildning</i> .....                                      | 3 |
| 1.4.1.3 | <i>Kompetensförsörjning</i> .....  | 3 |
| 1.4.1.4 | <i>Utbildning</i> .....  | 3 |
| 1.4.1.5 | <i>Internutbildning</i> .....  | 3 |
| 1.5     | Avgränsningar.....   | 3 |
| 1.6     | Utgångspunkter .....   | 4 |
| 1.7     | Att tillvarata kompetens/lärmiljöer/effekt.....                                    | 4 |
| 1.8     | Roller och ansvar.....   | 5 |
| 1.8.1.1 | <i>Chef</i> .....  | 5 |
| 1.8.1.2 | <i>Medarbetare</i> .....   | 5 |
| 1.8.1.3 | <i>Verksamhetsutvecklare/strateger</i> .....                                       | 5 |
| 1.8.1.4 | <i>HR-strateg</i> .....  | 5 |
| 1.8.1.5 | <i>Regiondirektörens ledningsgrupp</i> .....                                       | 6 |
| 1.8.1.6 | <i>Arbetsgrupp</i> .....   | 6 |
| 1.8.1.7 | <i>Förvaltningsområdeschefernas ledningsgrupper</i> .....                          | 6 |
| 1.8.1.8 | <i>kompetensförsörjningsrådet</i> .....  | 6 |
| 1.8.1.9 | <i>Kliniskt träningscentrum (KTC) och andra interna utbildningsanordnare</i> ..... | 6 |
| 1.9     | Planeringsprocessen .....  | 6 |
| 1.10    | Uppföljning.....   | 8 |
| 1.11    | Bilaga 1, Mall för insamling av övergripande utbildningsbehov/-förslag.....        | 9 |

## 1.1 Sammanfattning

Region Jämtland Härjedalens riktlinjer för övergripande utbildningsplanering för befintliga medarbetare är framtagna i syfte att möta organisationens behov av kompetens nu och i framtiden samt för att möta och stödja medarbetare i kompetensutveckling som en del i att vara en attraktiv arbetsgivare. Riktlinjerna beskriver årshjulsstyrd process för inspel av övergripande utbildningsbehov baserat på exempelvis lagstiftning eller politisk viljeinriktning, samt beslut och inplanering av nästkommande års övergripande utbildningsinsatser och därefter uppföljning. Riktlinjerna beskriver även intentioner och roller.

Utbildningsinslag kan planeras för att avse antingen samtliga medarbetare inom region Jämtland Härjedalen eller enbart medarbetarna inom hälso- och sjukvårdens förvaltningsområde, samt specifikt gällande utbildningsinslag för regionens chefer. Utöver denna övergripande process krävs förvaltningsområdesspecifik planeringsprocess avseende utbildningsinslag för medarbetare.

## 1.2 Bakgrund

I oktober 2022 fattade regionstyrelsen beslut om att ta fram en samordnad plan för internutbildning och kompetensutveckling för regionens medarbetare (Dnr RS/584/2022). Planeringen uttrycks i form av denna riktlinje som komplement till övergripande styrdokument som regionstyrelsens regionplan och personalpolitisk policy.

Regionplan och budget 2023-2025 uttrycker vikten av utvecklingsinsatser, lärandemiljö och individuella kompetensplanering samt att dessa ska utgå från verksamhetens främsta behov men också i så hög grad som möjligt tillgodose individuella intressen av kompetens- och karriärutveckling, samt forskning. Dessa riktlinjer för övergripande utbildningsplanering av befintliga medarbetare syftar till samplanering av utbildningsinsatser där så är möjligt för att med god kvalitet uppfylla regionens uppdrag nu och i framtiden, liksom för att möta och stödja medarbetare i kompetensutvecklingsfrågor. Målet med kompetensutveckling är ökat engagemang och kompetens hos såväl en viss individ som inom regionen som helhet. Kompetensutveckling är en del i regionens strategiska kompetensförsörjningsarbete som handlar om att anställa, bibehålla och utveckla medarbetare för att därigenom säkra att organisationen har den kompetens som behövs för att leverera olika former av service till regionens invånare.

Möjligheterna till kompetensutveckling är en viktig faktor kopplad till rekrytering, trivsel och arbetsmiljö för medarbetarna, liksom för kvalitetsarbete, verksamhets- och organisationsutveckling, digitalisering, automatisering, samverkan, patientsäkerhet och i arbetet med att ge service inom alla regionens verksamhetsområden. En strukturerad planeringsprocess baserad på övergripande mål med prioriteringar och ekonomiska ramar liksom på verksamhetens behov och omvärldsbevakning, skapar förutsättningar att genomföra fortlöpande utbildningsinsatser för medarbetare samt för anordnare att leverera utbildningsinslag. Region Jämtland Härjedalens riktlinjer för utbildningsplanering för befintliga medarbetare förstärker därmed organisationens synsätt på kompetensutveckling för befintliga medarbetare och hanterar övergripande planerings- och genomförandefrågor för utbildningsinslag.

### 1.3 Giltighetstid

Riktlinjerna ska ses över årligen med tanke på terminologi samt revideras minst vart fjärde år varav första gången senast år 2027.

### 1.4 Begreppsdefinitioner

#### 1.4.1.1 KOMPETENS

Med kompetens menas kunskap som förvärvats genom utbildning och/eller erfarenhet som omsätts i förmåga och vilja att utföra en uppgift. Kompetens kan anse individ- eller gruppnivå.

#### 1.4.1.2 KOMPETENSUTVECKLING/FORTBILDNING

Kompetensutveckling är ett ofta förekommande begrepp inom arbetslivet som syftar till att medarbetare eller ledning, enskilt eller i grupp, ges möjlighet att utveckla sig inom befintlig yrkesroll. Med kompetensutveckling menas olika typer av lärande så som erfarenhet via det dagliga arbetet, utbildning genom exempelvis kurs eller konferens liksom fortbildning, handledning, seminarium, kunskapsutbyte via nätverk, praktiskt utövande i lärmiljö, studiebesök, mentorskap, egenstudier eller självstyrkt lärande, med mera. Aktiviteterna kan dels innefatta vidareutveckling inom ramen för aktuella arbetsuppgifter, dels utveckling av helt ny kompetens inom ramen för yrket.

#### 1.4.1.3 KOMPETENSFÖRSÖRJNING

Kompetensförsörjning handlar om att på organisationsnivå ha kompetens för att utföra uppdrag, alltså inte om specifika individers kompetens utan om att på gruppnivå dels rekrytera in och behålla medarbetare med relevant kompetens för att utföra regionens nuvarande uppdrag, dels att över tid förse medarbetare med ny kompetens för utveckling och införande av nya arbetssätt.

#### 1.4.1.4 UTBILDNING

Begreppet utbildning är brett och kan dels avse formellt studerande vid lärosäte i form av kurs/-er eller program vid exempelvis universitet, yrkeshögskola eller kommunal vuxenutbildning, dels andra sätt att inhämta kunskap på som kan likställas med vad som omnämns under begreppet kompetensutveckling.

#### 1.4.1.5 INTERNUTBILDNING

Med internutbildning avses kortare utbildningsinslag för att möta organisationens och medarbetares behov av kompetensutveckling. Internutbildning kan bedrivas i olika former.

### 1.5 Avgränsningar

Riktlinjerna för övergripande utbildningsplanering avser kompetensutveckling i olika former för redan befintliga medarbetare. Riktlinjerna berör övergripande och samordnade utbildningsbehov för antingen samtliga av regionens medarbetare, medarbetare inom hälso- och sjukvård eller för chefer. Utbildningsfrågor för studenter eller för medarbetare som

väljer att omskola sig eller studera vidare på högskola eller universitet innefattas inte av riktlinjerna utan hanteras i andra processer.

Kompetensutvecklingsbehov för specifika verksamhetsområden, enheter eller individer hanteras i dialog mellan medarbetare och chef och tas upp i bland annat ledningsgrupper, på medarbetarsamtal och på arbetsplatsträffar. Utbildningsplaneringen utifrån denna process är därmed inte komplett avseende vare sig utbildningsbehov eller utbildningsplanering för regionens utbildningsanordnare, exempelvis KTC, varför ytterligare planeringsprocesser behöver komplettera den övergripande planeringen.

## 1.6 Utgångspunkter

- Utbildningsplaneringen syftar till kompetens- och verksamhetsutveckling för befintliga medarbetare i syfte att stärka förutsättningar att uppnå god service och/eller hälso- och sjukvård till länets invånare, organisationer och besökare.
- Utbildningsplaneringen ska följa årshjul för verksamhetsplanering och uppföljning och bedrivs med tydlig koppling till mål och strategier.
- Utbildningsinsatser ska samplaneras på övergripande nivå för att möjliggöra att medarbetare har och ges möjlighet till relevant kompetenspåfyllnad parallellt med att verksamhetens kärnuppdrag utförs.
- Utbildningsplanering ska ske med hänsyn till övrigt utvecklingsarbete som exempelvis utifrån den regionala utvecklingsstrategin (RUS), det nationella Kunskapsstyrningsarbetet, regionens arbete med att möta behov utifrån Rätt använd kompetens (RAK) samt pågående arbete med kompetensutveckling inom ramen för Karriärmodeller.
- Årlig utbildningsplanering behöver dels ske på övergripande nivå inom ramen för dessa riktlinjer, dels separat inom respektive förvaltnings- och verksamhetsområde.
- Årliga utbildningsinslag ska komplettera det basutbud av utbildningar som finns inom exempelvis ledarskap, arbetsmiljö och verksamhetsspecifika utbildningar.
- Utbildningsbehov ska löpande samlas in och förslag till nästkommande års utbildningsplanering ska beredas och lämnas till regiondirektörens ledningsgrupp för beslut.
- Utbildningsprocessen och utbildningsinslag ska löpande utvärderas med tanke på dels själva processen, dels effekt i verksamhet.
- Utbildningsinslag som genomförts kan med fördel kvarstå i Kompetensportalen eller motsvarande system så att nya och befintliga medarbetare kan gå tillbaka och ta del av utbildningsmaterial på nytt.

## 1.7 Att tillvarata kompetens/lärmiljöer/effekt

Regionens personalpolitiska policy uttrycker att *”utvecklingen av regionens verksamhet förutsätter kontinuerlig utveckling av både yrkesroller och medarbetarnas kompetens. Genom att möjliggöra för medarbetarna att nyttja hela sin kompetens tillvaratas förutsättningarna för hög kvalitet, effektivitet och goda resultat i hela verksamheten. Då kompetensutveckling sker genom både planerade insatser och kontinuerligt lärande i det dagliga arbetet ligger ansvaret både på chefer och medarbetare”*.

Kompetensutveckling är att tillföra kunskap för att skapa beteendeförändringar, förändringar i utförande av arbetsmoment liksom tillkomst av nya perspektiv. Då enstaka utbildningsinslag inte i sig med automatik leder till förändrade beteenden, attityder eller arbetssätt är det viktigt att regionen har en lärandemiljö som i vardagligt arbete stimulerar till att tillvarata kompetens hos medarbetare och att utvecklingsperspektivet ständigt är närvarande. Ett utvecklingsinriktat och stödjande ledarskap är viktigt för att bistå medarbetare i att prioritera mellan arbetets olika inslag och säkerställa att såväl löpande arbete, som introduktion och handledning av nya kollegor eller studenter liksom omvärldsbevakning och tillgodogörande och implementering av ny kunskap planeras in.

Regionen har systemstöd för hantering av kompetensutvecklingsinsatser och utbildningsmaterial, för närvarande genom systemet Kompetensportalen (Saba Cloud/Visma Talent). I systemet kan medarbetare anmäla sig till utbildning eller bjudas in som obligatorisk deltagare, liksom att chefer kan se vilka utbildningsinslag en medarbetare tagit del av. Systemet kan hantera såväl fysiska som digitala utbildningsinslag. Stödet möjliggör övergripande uppföljningsmöjligheter. Målet med systemet är bland annat att samla mesta möjliga utbildning till en och samma lärplattform, varför den övergripande utbildningsplaneringens beslutade utbildningsinsatser ska hanteras genom detta system. Vid beslut om nästkommande års utbildningsinsatser ska även beslut fattas om vilka av föregående års utbildningsinslag som ska finnas kvar i Kompetensportalen för ytterligare spridning.

## 1.8 Roller och ansvar

### 1.8.1.1 CHEF

Chef ansvarar inom ramen för sitt verksamhetsansvar för verksamhetsspecifika utbildningsbehov men även för att lämna inspel till övergripande utbildningsbehov vidare i enlighet med denna process. Chef är ansvarig för att planera in att medarbetare kan delta i beslutade utbildningsinsatser liksom i att tillse att nyförvärvad kompetens hos medarbetare implementeras i det dagliga arbetet.

### 1.8.1.2 MEDARBETARE

Medarbetare är ansvariga för att delta vid inplanerade utbildningstillfällen och att bidra till att omsätta förvärvad kompetens i handling, liksom för att initiera utbildningsbehov. Kompetensutveckling ingår i regionens lönekriterier och följs upp i medarbetarsamtal.

### 1.8.1.3 VERKSAMHETSUTVECKLARE/STRATEGER

Verksamhetsutvecklare och strateger har möjlighet att inom ramen för sitt verksamhetsområde med tillhörande omvärldsbevakning påtala utbildningsbehov till ansvarig chef. Verksamhetsutvecklare kan även utgöra utbildningsanordnare.

### 1.8.1.4 HR-STRATEG

Strateg vid HR ansvarar för övergripande processledning av arbetet med att samla in behov, föreslå, bereda, planera in och följa upp övergripande utbildningsinsatser.

#### 1.8.1.5 REGIONDIREKTÖRENS LEDNINGSGRUPP

Regiondirektörens ledningsgrupp är beslutsorgan i fråga om att besluta nästkommande års utbildningsplan samt att lyfta finansieringsbehov till politisk ledning inom ramen för sedvanlig budgetprocess.

#### 1.8.1.6 ARBETSGRUPP

Arbetsgrupp utgörs av verksamhetsutvecklare eller motsvarande från respektive förvaltningsområde samt några stödfunktioner. Arbetsgruppen är ansvarig för beredning av inkomna utbildningsförslag och att sätta samman och motivera förslag till nästkommande års utbildningsförslag, inklusive uppföljning och sammanställning av genomförda insatser.

#### 1.8.1.7 FÖRVALTNINGSOMRÅDESCHEFERNAS LEDNINGSGRUPPER

Förvaltningsområdeschefernas ledningsgrupper är ansvariga för översyn av föreslagen utbildningsplan för nästkommande år efter att arbetsgruppen presenterat sitt förslag.

#### 1.8.1.8 KOMPETENSFÖRSÖRJNINGSRÅDET

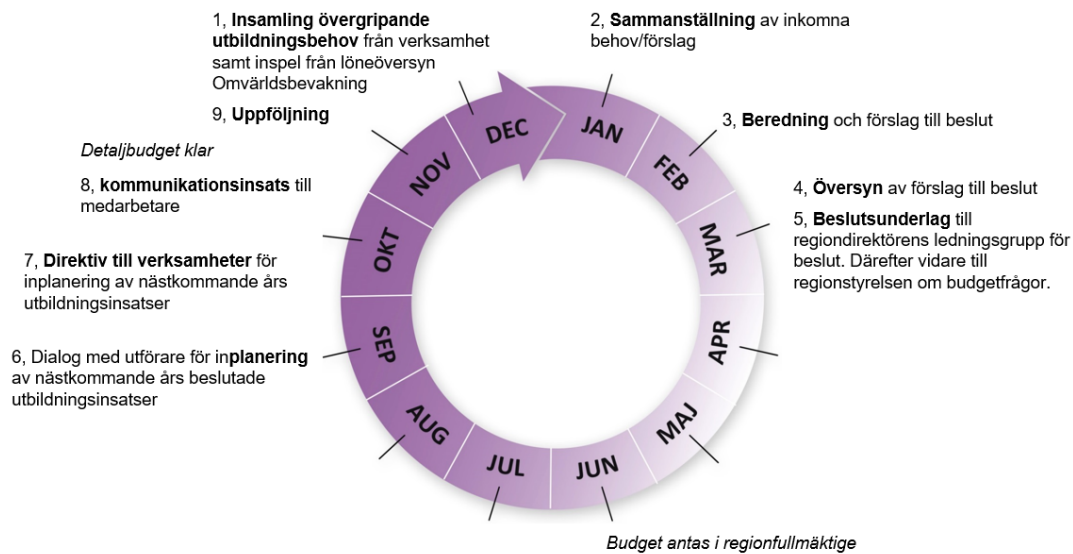
I de fall kompetensförsörjningsrådet, vilket leds av HR, är aktivt kan detta utgöra en alternativ instans till förvaltningsområdenas ledningsgrupper i fråga om översyn av föreslagen utbildningsplanering för nästkommande år.

#### 1.8.1.9 KLINISKT TRÄNINGSCENTRUM (KTC) OCH ANDRA INTERNA UTBILDNINGSANORDNARE

KTC ansvarar för visst utförande av utbildning samt för dialog i att realisera utbildningsförslag. Regionens KTC är en arena där hälso- och sjukvårdspersonal kan träna och utbildas i arbetsmoment. Utbildningsanordnare, KTC och andra, behöver dimensioneras utifrån förslag i utbildningsplanering, och därför vara part i planeringen.

### 1.9 Planeringsprocessen

Övergripande utbildningsplanering för befintliga medarbetare ska bedrivas i enlighet med regionens styrmodell och verksamhetsplanerings- och budgetprocess. Förslag till utbildning ska lämnas till HR-strateg i enlighet med *bilaga 1, mall för insamling av verksamhetens utbildningsbehov*. Utbildningsförslag kan avse förslag på utbildning till samtliga medarbetare inom regionen, till enbart chefer eller enbart till hälso- och sjukvårdens medarbetare. Nedan bild och tabell visar årshjulsbaserad process för utbildningsplanering.



| Vad?                     | Vem/instans?  | Hur?   | När?      |
|--------------------------|---|--|-----------|
| Insamling behov          | Chefer/verksamhetsutvecklare/strateger  | Inspel (via digital mall eller Stratsys) från chefer och strateger samt från HR-ansvariga för löneöversyn  | nov-dec   |
| Sammanställning          | HR-strateg  | Sammanställning av inkomna förslag/behov som uppfyller grundkriterierna (bilaga 1)   | januari   |
| Beredning                | Arbetsgrupp   | Arbetsgruppen samlas för att bereda förslag till prioriteringar och beslut   | februari  |
| Översyn förslag          | Förvaltningsområdeschefernas ledningsgrupper eller kompetensförsörjningsrådet | HR-strateg lämnar arbetsgruppens förslag vidare och deltar med fördel i ledningsgrupperna för att presentera förslag till övergripande utbildningsutbud    | mars      |
| Beslut                   | Regiondirektörens ledningsgrupp   | HR-strateg föredrar ärendet. Efter beslut tas ärendet vidare till regionstyrelsen i de fall avgörande budgetaspekter finns.                                | mars      |
| Årsplanering             | HR-strateg mfl  | Strateg sammankallar utbildningsanordnare för att planera in när under nästkommande år som respektive utbildningsinsats ska hållas                         | september |
| Direktiv till verksamhet | HR-strateg  | Årsplaneringen för nästkommande år skickas till chefer för att planeras in på enhets- och verksamhetsnivå  | oktober   |
| Kommunikation            | Kommunikationsavdelningen   | HR-strateg sammanställer kommunikationsmaterial så att det blir känt för medarbetarna vilka övergripande utbildningsbehov som inplanerats, inkl motivering | november  |
| Uppföljning              | HR-strateg  | I samband med punkt 1 skickas även fråga om föregående års process och innehåll ut till chefer, samt uppföljning på övergripande nivå                      | Nov-dec   |



## 1.10 Uppföljning

Den övergripande utbildningsplaneringsprocessen som sådan ska följas upp och utifrån behov omarbetas, baserat på utfall och hantering i relation till parallella processer, underliggande verksamhetsområdets utbildningsplanering och styrdokument.

Uppföljning av beslutade och genomförda utbildningsinslag ska även göras baserat på effekt, alltså vad utbildningsinslag och lärande leder till i organisationens olika verksamheter. För att kunna mäta effekt är det viktigt att redan i planeringsstadiet av utbildningsinslag fundera över effektmätning.

Insatsers effekt kan exempelvis följas upp i fyra nivåer baserat på Kurkpatrick-modellen;

1. Reaktion - hur medarbetarna upplevt respektive utbildningsinslag.
2. Lärande - på vilket sätt medarbetarnas kunskapsnivå ökat.
3. Beteendeförändring – på vilket sätt beteenden och arbetssätt förändrats. (Här är det viktigt att det finns jämförbara utgångsvärden från innan utbildningsinslag påbörjades).
4. Resultat – vilken effekt har organisationen upplevt till följd av utbildningsinsatsen.

I samband med uppföljning ska beslut fattas gällande hur material från genomförda utbildningsinslag ska hanteras; om dessa exempelvis ska finnas kvar i Kompetensportalen för att möjliggöra kompetenspåfyllnad för befintliga och/eller nya medarbetare.

## 1.11 Bilaga 1, Mall för insamling av övergripande utbildningsbehov/-förslag

*Denna blankett (som med fördel kan hanteras i system, ex Stratsys) avser insamling av utbildningsbehov av övergripande karaktär i syfte att samplanera utbildningsinsatser. Samplanering syftar till att kvalitetssäkra och utveckla verksamhet men också till att möta medarbetares behov och önskemål av kompetensutveckling. Processen hanteras parallellt med budget- och verksamhetsplanering, liksom för att prioritera resurser hos interna utbildningsanordnare.*

- Med utbildning avses i denna process kortare utbildningsinsatser som befintlig personal har behov av för att på något sätt uppfylla verksamhetens behov. Utbildning via lärosäten så som exempelvis Komvux eller universitet omfattas inte.
- Utbildningsinslag kan föreslås för att gälla antingen (1) samtliga medarbetare inom Region Jämtland Härjedalen, (2) enbart medarbetare inom hälso- och sjukvårdens förvaltningsområde eller (3) regionens samtliga chefer. (Förslag som avser behov av samplanering och som berör flera olika yrkesgrupper eller enheter men inte helt förvaltningsområde hanteras separat inom respektive område.)
- I fråga om prioritering kommer lagstyrda utbildningsbehov att prioriteras framför icke lagstyrda behov (viss lagstiftning kan där i bedömas väga tyngre än annan).

En arbetsgrupp under ledning av HR-strateg kommer årligen under februari månad att analysera och bereda förslag till beslut. Beslut om övergripande utbildningsinsatser för nästkommande år tas av regiondirektörens ledningsgrupp. Besked om beslutade utbildningsinslag för nästkommande år väntas under juni månad men med reservation för eventuella budgetaspekter eller oförutsedda händelser som inträffar därefter.

Utöver verksamheters förslag och behov av övergripande utbildning kan förslag till utbildning även inkomma via omvärldsbevakning samt behov utifrån regionens övergripande strategier och/eller löneöversyn.

### **Frågor att besvara vid förslagsinlämning:**

Vilken typ av utbildningsinsats avses?

För vilka (antingen samtliga medarbetare, samtliga medarbetare inom hälso- och sjukvård eller samtliga chefer)?

Varför (tex lagkrav, patientsäkerhet, etc)?

Eventuella kostnader (specificera så mycket som möjligt)?

Upplägg/omfattning (om känt)?

Vem är tänkt att utbilda (köp av tjänst, KTC, annan/andra medarbetare, annan part)?

Effekter med tanke på följande perspektiv? Jämställdhet och jämlikhet, barn, miljö, regional utveckling och/eller samer?

Kontaktperson i verksamhet (du som lämnar in utbildningsbehovet)?

Uppföljningsfråga (from år 2):

Hur har det senaste årets utbildningsplanering fungerat? Vi är intresserade av om utbildning kunde genomföras enligt plan, hur övergripande utbildning kunnat kombineras med övriga utbildningsbehov på enheten liksom med verksamhetens ordinarie arbete, samt hur behållningen av utbildningsinslagen upplevs på enheten i det dagliga arbetet? (Respektive utbildningsinsats utvärderas separat via Kompetensportalen.) Under denna rubrik kan även förslag till förbättring eller förnyelse av befintligt utbildningsutbud för medarbetare lämnas.)