



Kompetens- och utvecklingstrappan:

Ett verktyg för kompetensutveckling enhetschef

Kompetenstrappans användningsområde

Kompetenstrappans huvudsakliga syfte är att göra det attraktivt att arbeta som chef inom förvaltningen för funktionsstöd. Att tydliggöra möjligheter till utveckling kan attrahera nya chefer till förvaltningen men också bidra till att behålla kvalificerade chefer samt att få seniora chefer att fortsätta sin karriär längre än planerat. De olika trappstegen tydliggör möjliga karriärförflyttningar utan att man som chef nödvändigtvis behöver byta tjänst eller gå upp i befattning.

Kompetenstrappans syfte är också att utveckla förvaltningens kompetens bland enhetschefer genom utvecklingsuppdrag som grundar sig i utförarverksamheternas behov av förbättringar. Med kompetens i detta sammanhang menas de specifika kompetenserna, alltså de kunskapsområden som är relevanta för en specifik enhet, verksamhet eller inom en avdelning men även de formella kompetenserna som definieras i Göteborgs stads kompetenskriterier för chefer¹.

För att uppnå kompetens på fördjupad och expertnivå krävs att kompetensen delas och sprids på verksamhets- respektive avdelningsnivå. Kompetensen omsätts genom att arbetsgivaren och respektive enhetschef kommer överens om hur kompetensen skall användas, till exempel genom ett utvecklingsuppdrag förslagsvis med utgångspunkt i verksamhetsplanen, brukarundersökningen, avvikelser, incidenter eller identifierade utvecklingsområden och förbättringsförslag. Det kan dokumenteras med ett förväntat resultat och följas upp. Kompetensnivåerna kan identifieras genom det årliga bedömningssamtalet och inom ramen för utvecklingssamtalet kan chefen se över möjligheten till framtida förflyttningar i kompetenstrappan. En verktygslåda med en bedömningsmatris och tillhörande frågor finns som stöd för själva identifieringen av kompetensnivåerna.

Kompetenstrappa för chefer

Nedan beskrivs de olika nivåerna i kompetenstrappan. Kompetensnivåerna skiljer sig åt genom en bedömning av *grundläggande* kunskaper, *goda* kunskaper och *mycket goda* kunskaper. För att kunna göra denna bedömning och dokumentera den finns ett frågebatteri och en matris som stöd.

¹ [Kompetenskriterier chefer.pdf \(goteborg.se\)](https://www.goteborg.se/om-goteborg/forvaltningen-f%C3%B6r-funktionsst%C3%B6d/kompetens/kompetenskriterier-chefer.pdf)

Basnivå

Basnivån är grunden för vad verksamheten kräver för att chefen ska kunna fullgöra sitt uppdrag. Nivån beskriver *grundläggande* kompetens baserat på Göteborgs stads behörighetskrav för chefsförsörjningsprogrammet Morgondagens chef samt de grundläggande krav som ställs vid rekrytering. För att uppnå baskompetens ska chefen ha högskoleutbildning om minst 180 högskolepoäng i för verksamheten lämplig utbildning. Undantag kan göras från detta utifrån en enskild bedömning. Det är ett krav att chefen på basnivå har kunskap inom socialrätt i de verksamheter som styrs av LSS/SoL/HSL. I vissa sammanhang och baserat på den specifika verksamheten kan undantag göras från detta.

På basnivå har chefen ingen eller ringa yrkeserfarenhet av chefsrollen.

Fördjupad nivå

En chef på fördjupad nivå i kompetenstrappan har förutom baskompetens också kompetens och erfarenhet inom ett eller flera kunskapsområden som är relevant för verksamheten, till exempel inom en särskild diagnos, en specifik lagstiftning, dokumentation, kommunikation, budget, arbetsmiljö med mera. Se lista för prioriterade kompetensområden. Kompetens på fördjupad nivå innebär att man har *goda* kunskaper inom ett eller flera kompetensområden som man har förvärvat genom studier och/eller yrkeserfarenhet. Kompetensen ska alltid utgå från verksamhetens behov. Den fördjupade nivån innebär också att man har färdighet att dela kunskapen med medarbetare och chefskollegor i verksamheten.

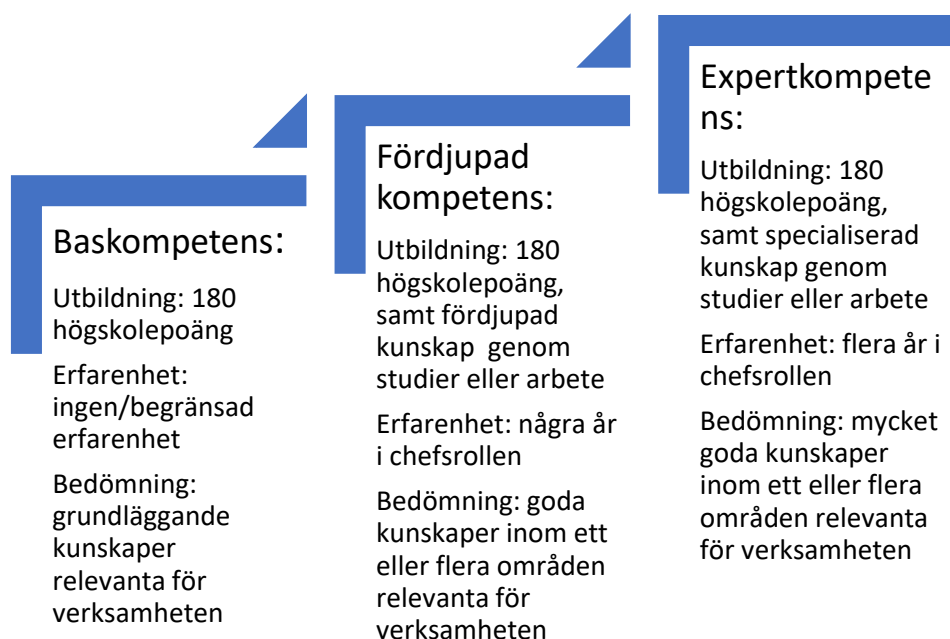
På denna nivå har chefen längre arbetslivserfarenhet av att ha arbetat i chefsfunktion från kommunal eller annan offentlig verksamhet, myndighetsutövning och/eller annan verksamhet som bedöms likvärdig. Förutom kompetens på underliggande nivå kan chefen ha fördjupad kompetens inom ledarskap förvärvat genom UL/UGL eller andra ledarskapsutbildningar. Det kan också vara kunskap om samverkan med både fackliga parter så väl som andra relevanta organisationer, strategiskt arbete, projektledning, förändringsledning och/eller innovation med mera. Fler kompetensområden kan bli aktuella förutsatt att det finns ett behov av kompetensen samt att den är efterfrågad i verksamheten eller inom avdelningen. Chefens bör ha dokumenterad skicklighet inom dessa områden. Det kan vara kursintyg, anställningsbevis, arbetsbetyg eller dylikt.

Expertnivå

En chef med kompetens på expertnivå har specialistkunskaper och är särskilt skicklig inom ett kompetensområde. Det innebär att chefen har *mycket goda* kunskaper, lång erfarenhet och inövad förståelse inom ett eller flera kompetensområden som har förvärvats genom studier och/eller yrkeserfarenhet. Chefen har erfarenheter av att ha deltagit i komplexa omständigheter. På så sätt har en spetskompetens utvecklats inom ett särskilt område. Kompetensen ska alltid utgå från verksamheternas behov. Expertkunskapen ska leda till att höja kvalitén i verksamheterna genom att ny kunskap inhämtas och sprids. På denna nivå deltar chefen i sammanhang där expertis inom kompetensområdet samlas på lokal, regional och/eller nationell nivå. Att vara chef på expertnivån innebär också färdighet att dela kunskapen med medarbetare och chefskollegor inom och utanför avdelningen och i vissa fall även utanför förvaltningen. Förutom att chefen uppfyller kriterierna på underliggande nivåer har chefen erfarenhet av och/eller kompetens inom ledarskap förvärvat genom erfarenhet, UL/UGL eller andra ledarskapsutbildningar. Det kan vara kunskap om samverkan med både fackliga parter så väl som andra relevanta organisationer, strategiskt arbete, projektledning, förändringsledning och/eller innovation med mera. Fler kompetensområden kan bli aktuella förutsatt att det finns ett behov av kompetensen samt att den är efterfrågad i verksamheten, avdelningen eller på förvaltningen som helhet. Chefen bör ha dokumenterad skicklighet inom dessa områden, såsom kursintyg, anställningsbevis, arbetsbetyg eller dylikt.

Grundläggande kompetenstrappa med tre steg

Bild 1: Beskriver kompetenstrappan på ett övergripande plan



Avdelningsspecifik kompetens

Varje avdelning har och kräver sin specifika kompetens utifrån utförarverksamheternas behov. Det kan vara kännedom om eller kompetens inom verksamhetsspecifika kunskapsområden. För cheftjänster inom förvaltningens stödfunktioner betyder motsvarande krav kompetens med relevans för den specifika stödfunktionen såsom ekonomi, upphandling, personalfrågor med mera. Sedan 2021 är det krav på 180 hp för att kunna få en tjänst som chef inom förvaltningen för funktionsstöd.

För att kompetenstrappan ska vara relevant behöver kunskapsområden identifieras och prioriteras. Respektive avdelning och/eller verksamhet definierar vad som är relevant och specifik kompetens utifrån utförarverksamheternas behov. Detta kan förslagsvis göras i ledningsgruppen på avdelningsnivå. Här kan HR utgöra ett stöd för ett sådant arbete. Förvaltningen har också genom en enkätundersökning listat de mest prioriterade kompetensområdena. Kompetenstrappan beskriver endast de olika kompetensnivåerna på en allmän nivå och kompletteras således med avdelnings- och verksamhetsspecifik kompetens enligt bild 2.

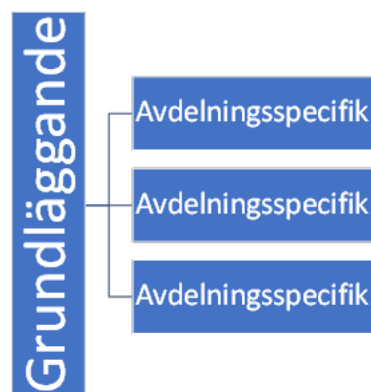


Bild 2: Beskriver kompetenstrappan och hur den kompletteras med avdelnings- och verksamhetsspecifik kompetens

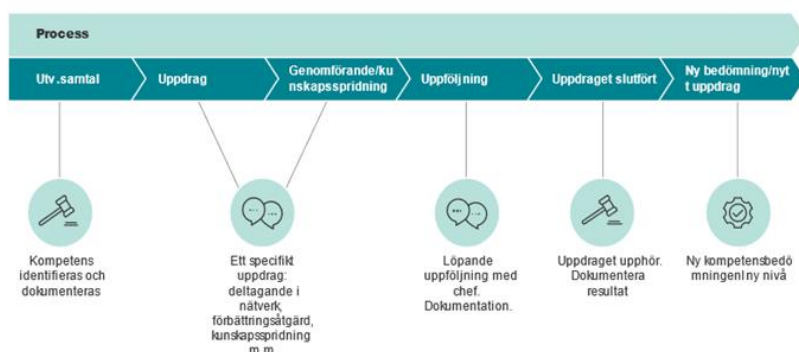
Process och tillämpning

För att kunna identifiera chefernas kompetens enligt kompetenstrappan behöver kompetensen bedömas. Detta görs enklast inom ramen för utvecklingssamtalet och/eller bedömningssamtalet. Men innan kompetenstrappan implementeras bör ledningsgruppen identifiera vilka kompetensområden som i nuläget är relevanta och prioriterade.

Processen kan se ut på följande vis:

- Avdelningens ledningsgrupp identifierar och prioriterar relevanta kunskapsområden samt behov av utveckling/förändringsarbete i verksamheterna.
- Utvecklingssamtalet/Bedömningssamtalet – kompetensen identifieras, bedöms och dokumenteras med stöd av bedömningsmatris och frågebatteri.
- Ett utvecklingsuppdrag formuleras baserat på verksamheternas behov, utifrån verksamhetsplanen eller annat utvecklingsområde och matchas till chefs kompetensnivå.
- Utvecklingsuppdraget genomförs med löpande uppföljning.
- Utvecklingsuppdraget slutförs och resultatet kan med fördel dokumenteras.
- Vid kommande utvecklingssamtal kan en ny bedömning av kompetensnivå göras baserat på utvecklingsuppdraget.

Kompetenstrappan – exempel på process



Hållbar stad – öppen för världen

Modellen ska ses som en möjlighet till både verksamhetsutveckling och kompetensutveckling och används när det känns relevant och ska ses som ett erbjudande till kompetensutveckling genom att praktiskt genomföra förbättringsförslag och/eller utvecklingsuppdrag.

HR-specialist kompetensförsörjning kan utgöra ett stöd i tillämpningen av kompetenstrappan.

Prioriterade kompetensområden

Förvaltningens chefer har identifierat följande kompetensområden som prioriterade. Utöver dessa kan det finnas kompetensområden som är specifika för vissa verksamheter.

- Diagnoser och funktionsnedsättning
- Kommunikation och pedagogik, tex MI, LAB, tydliggörande pedagogik
- Hot & våld samt skyddsåtgärder
- IBIC
- Lagstiftning: HSL, SoL, LSS, Arbetsrätt
- Lex Sarah/Lex Maria
- Dokumentation, tex Treserva
- Genomförandeplan
- Samverkan, tex facklig samverkan och SIP
- Digitala arbetssätt och välfärdsteknik
- Systematiskt kvalitetsarbete
- Verksamhetsplan och uppföljning
- Budget och ekonomi
- Bemanning och schemaläggning
- Arbetsmiljö och rehabilitering
- Hållbart arbetsliv