

OBS! Utskriven version kan vara ogiltig. Verifiera innehållet.

## Riktlinje

Gäller för: Västra Götalandsregionen

Innehållsansvar: Katharina "Kina" Mulec, (katmu5), Utvecklingsledare

Granskad av: Eva Lundh, (evalu27), Avdelningschef

Godkänd av: Regionstyrelsen, (RS),

Giltig från: 2026-01-13

Giltig till: 2030-12-31

## Riktlinje

# Kompetensutveckling och lärande i VGR

## Innehåll

|  |   |
|--|---|
| Förord .....                                       | 3 |
| Kompetensutveckling och lärande .....              | 4 |
| För att nå verksamhetens mål.....                  | 4 |
| För att skapa utvecklingsförmåga.....              | 4 |
| För att skapa attraktivitet.....                   | 5 |
| Det här är kompetens .....                         | 5 |
| Det här är kompetensutveckling .....               | 5 |
| Förutsättningar för effekt i verksamhet .....      | 6 |
| Struktur och systematik .....                      | 6 |
| Tydlig koppling till mål och strategier .....      | 6 |
| En god lärmiljö .....                              | 6 |
| Fokus på vardagslärande .....                      | 7 |
| VGR:s pedagogiska grundprinciper.....              | 7 |
| Gemensamt ansvar - ledning, chef, medarbetare..... | 8 |
| Avslutning .....                                   | 9 |

## Förord

Den här riktlinjen ersätter Riktlinje Kompetensutveckling och lärande i VGR 2020-03747 (giltig 2020-01-01 - 2025-12-31).

Riktlinjen omfattar samtliga förvaltningar och bolag. Den förtydligar Medarbetarpolicyn och förmedlar Västra Götalandsregionens (VGR:s) övergripande syn på kompetensutveckling och lärande. Riktlinjen anger ansvar och roller i kompetensutvecklingsprocessen och vägleder hur kompetensutveckling och lärande bör organiseras för god effekt och kvalitet.

Riktlinjen lyfter VGR:s pedagogiska grundprinciper. Dessa är grundade i vuxenpedagogisk forskning och formulerade för att vara teorigrundade men inte teoribundna.

## Kompetensutveckling och lärande

Västra Götalandsregionen (VGR) är en kunskapsorganisation där värde skapas för invånare, patienter, brukare och andra intressenter, genom tillgängliga och jämlika välfärdstjänster. Kompetensutveckling och lärande är avgörande för att VGR ska nå verksamhetens mål och uppdrag, skapa utvecklingsförmåga och attraktivitet. Ytterst handlar det om att arbeta mot visionen om det goda livet för invånarna i Västra Götaland och att bli Sveriges bästa offentliga arbetsgivare.

### För att nå verksamhetens mål

VGR:s förmåga att tillgodose olika intressenters behov och uppnå verksamhetens mål och uppdrag är beroende av medarbetarnas kompetens och förmåga att tillsammans utveckla verksamheten och lösa uppgifter.

Med kompetensutveckling som en naturlig del i organisationens kompetensförsörjning kan VGR möta nutida och framtida utmaningar och nå organisationens mål.

### För att skapa utvecklingsförmåga

Samhället är i konstant förändring, utvecklingen går snabbt och kompetens behöver ständigt uppdateras och utvecklas. På individnivå innebär detta att yrkeslivslångt lärande är nödvändigt. Medarbetaren måste kontinuerligt skaffa sig nya kunskaper och färdigheter för att hålla sig relevant, uppdaterad och ha rätt kompetens i förhållande till nuvarande och framtida uppdrag.

På organisationsnivå innebär det att VGR måste ta tillvara kompetens och investera i medarbetarnas utveckling, erbjuda och uppmuntra kontinuerligt lärande som integreras i alla aspekter av verksamheten. Förmågan att lära är en förutsättning för både individ och organisation för att kunna följa med i och driva förändringstakten och kunskapsutvecklingen.

## För att skapa attraktivitet

Den gemensamma synen på kompetensutveckling som en lärandeprocess med fokus på effekt i verksamhet främjar en kultur av kontinuerligt lärande och ständig förbättring. Sammantaget bidrar detta till att verksamheten kan uppnå sina strategiska mål och anpassa sig till förändringar i omvärlden och gör VGR till en attraktiv arbetsgivare. Att investera i medarbetarnas utveckling och skapa en inspirerande arbetsmiljö bidrar till att öka attraktionskraften, för både nya och befintliga medarbetare.

## Det här är kompetens

Kompetens innebär förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskaper och färdigheter för att uppnå avsedda resultat. Kompetens innebär även ett professionellt bemötande, engagemang och en vilja att ta ansvar och att utförandet av arbetsuppgifter sker på ett effektivt, ändamålsenligt och etiskt sätt.

## Det här är kompetensutveckling

Kompetensutveckling är en kontinuerlig och systematisk process som förenar kompetensförsörjning, verksamhetsutveckling, arbetsplatslärande och utbildning där medarbetare och verksamheter utvecklas med det övergripande målet att ge invånarna i Västra Götaland en god vård och service i enlighet med visionen om ett gott liv.

Med kompetensutveckling menas det lärande som sker löpande i det dagliga arbetet samt under utbildning, handledning, seminarier, kunskapsutbyte via nätverk, auskultation, studiebesök, simuleringar, mentorskap, forskning, fortbildning, egenstudier och självstyrt lärande med mera.

Kompetensutveckling innebär att skapa beteendeförändringar, stödja nya arbetssätt och nya perspektiv som tillför värde i verksamheten när kunskap och förståelse tillämpas i praktiken.

Ett framgångsrikt arbete med kompetensutveckling handlar om att åstadkomma utveckling av både medarbetare och verksamhet.

## Förutsättningar för effekt i verksamhet

För att kompetensutveckling ska nå effekt i verksamheten och önskad kompetensförflyttning behövs följande:

### Struktur och systematik

Ett strukturerat och systematiskt arbete med kompetensutveckling innebär att kompetensutvecklingsbehov analyseras och kompetensförflyttning planeras, kompetensutvecklingsinsatser genomförs och effekt följs upp. Strukturen och systematiken möjliggör en hållbar kompetensutveckling som integreras i det strategiska arbetet där verksamhet planeras för både lärande och produktion, där det skapas utrymme för lärande i vardagen och mer formellt organiserat lärande. Därtill behöver det finnas organisatoriska, tekniska och pedagogiska stödsystem.

### Tydlig koppling till mål och strategier

Kompetensutveckling och lärande ska tydligt kopplas till verksamhetens mål, strategier, prioriteringar och nyckeltal. Det gör det viktigt att identifiera vilka verksamhetsutmaningar som kompetensutveckling ska bidra till att lösa och vilka konkreta kompetenser som då behövs för att klara dessa.

### En god lärmiljö

Lärmiljö är hela den fysiska, digitala, sociala, kulturella miljö och de sammanhang som medarbetaren befinner sig i under sin arbetsdag, dvs arbetsmiljön. Lärande sker i stor utsträckning i interaktion med andra där värdegrund och attityder är avgörande för lärande och de resultat som kompetensutveckling leder till.

För att uppnå en god lärmiljö krävs bland annat ett tillåtande och tillitsbaserat arbetsklimat där varje medarbetares kompetens tas tillvara, utvecklas och bidrar till verksamhetens utveckling och

genomförandekraft. VGR ser kompetensutveckling som en friskfaktor som är integrerad i organisationskulturen.

## Fokus på vardagslärande

Basen för lärandet är det egna arbetet och utvecklingsaktiviteter på och i direkt anslutning till arbetsplatsen. Den största delen av kompetensutvecklingen sker i det dagliga arbetet enskilt eller i samspel med andra. Det sker till exempel genom strukturerad reflektion, auskultation, handledning med mera. Detta kompletteras med andra typer av utbildnings- och utvecklingsaktiviteter.

## VGR:s pedagogiska grundprinciper

VGR har fyra pedagogiska grundprinciper avsedda att stödja och stärka utveckling i organisationen, stimulera till pedagogisk reflektion och säkerställa vuxenpedagogisk kvalitet i verksamheten. Grundprinciperna fungerar såväl som stöd för lärande i utbildning som för lärande i arbete. De utgör stöd för att hitta strategier för att lära sig lära genom att de bland annat hjälper medarbetare och chefer att ta ansvar för, reflektera kring samt organisera lärandet. Principerna är:

- **Inkluderande:** Lärsituationerna är flexibla, tillgängliga och ger lika goda möjligheter för alla att lära eftersom vi lär på olika sätt och har olika förutsättningar att lära.
- **Aktiverande:** Lärsituationerna stimulerar till reflektion och möjliggör att lära på djupet både när vi lär på egen hand och tillsammans med varandra bearbetar det vi lär oss.
- **Motiverande:** Lärsituationerna väcker nyfikenhet, frigör kreativitet och medverkar till att det blir stimulerande, utvecklande och lustfyllt att lära.
- **Hållbara:** Lärsituationerna är resurseffektiva, framåtblickande och främjar livslångt lärande eftersom lärandet ska svara mot nutidens behov och förbereda för framtidens utmaningar.

## Gemensamt ansvar - ledning, chef, medarbetare

VGR:s samlade resultat bygger på varje enskild medarbetares kompetens, engagemang och bidrag. Alla chefer och medarbetare behöver upprätthålla och utveckla sin egen kompetens under hela sitt yrkesliv för att tillsammans kunna fullfölja VGR:s uppdrag och nå målen över tid. Alla förväntas ta ansvar för sitt eget lärande.

### **Ledning**

Ledningen har det övergripande ansvaret för att säkra strukturen för en strategisk och systematisk kompetensutveckling som ska stödja verksamhetens mål och uppdrag. Det är en del av verksamhets- och kompetensförsörjningsplanering. Ledningen ansvarar för att säkra att det finns en tydlig process för analys, planering, genomförande och uppföljning av kompetensutveckling. Ledningen ansvarar för att förse verksamheten med organisatoriska, tekniska och pedagogiska stödsystem som gynnar kompetensutveckling och lärande.

### **Chef**

Chefen har ansvar för systematisk kompetensutveckling, att skapa en god lärmiljö och ett fungerande arbetsplatslärande. Chefen ska identifiera vilka kompetenser och förmågor som krävs för att nå verksamhetens mål och föra regelbunden dialog med medarbetarna för att identifiera deras och verksamhetens utvecklingsbehov. Dialogerna resulterar i kompetensutvecklingsplan för verksamheten och individuella utvecklingsplaner för medarbetarna. Chefen ska också skapa förutsättningar för medarbetaren att utvecklas och tillämpa sina nya kunskaper, till exempel genom att inspirera och involvera medarbetaren och efterfråga samt ta tillvara den kompetensutveckling som medarbetaren har deltagit i.

## **Medarbetare**

Medarbetaren har ansvar för att använda, utveckla och anpassa sin kompetens så att den stödjer verksamhetens uppdrag och mål.

Det innebär att vara medveten om de förändringar i organisationen och omvärlden som kan påverka yrkesrollen, att hålla sig uppdaterad inom det egna yrkesområdet och medverka till att egen och kollegors kompetens används effektivt.

Medarbetaren ansvarar för att lära sig nya saker i det dagliga arbetet och i kompetenshöjande insatser, samt att dela med sig av sin kompetens och sitt lärande. Medarbetaren tar proaktivt ansvar för sitt yrkeslivslånga lärande, både inom professionen och för den personliga utvecklingen.

## **Avslutning**

Den här riktlinjen sätter fokus på kompetensutveckling som ett strategiskt verktyg för att nå verksamhetens mål och uppdrag. Den understryker vikten av det gemensamma ansvaret och ger vägledning kring hur kompetensutveckling och lärande bör organiseras för god effekt och kvalitet, oavsett om det gäller kompetensutveckling för individ, grupp eller verksamhet.

# Information om handlingen

**Handlingstyp:** Riktlinje

**Gäller för:** Västra Götalandsregionen

**Innehållsansvar:** Katharina "Kina" Mulec, (katmu5),  
Utvecklingsledare

**Granskad av:** Eva Lundh, (evalu27), Avdelningschef

**Godkänd av:** Regionstyrelsen, (RS),

**Dokument-ID:** RS8630-1138324516-201

**Version:** 4.0

**Giltig från:** 2026-01-13

**Giltig till:** 2030-12-31