

**Arbetsgivar-, personal- och lönepolicy
för
Mariestads kommun.**

Antagen:

Morgondagens Mariestad måste växa ur dagens!

Samhälle och arbetsliv är stadda i fortsatt snabb förändring. Mariestad står mitt uppe i detta. Vår framtid beror på hur vi - enskilt och i samverkan - hanterar de möjligheter och resurser vi har och de utmaningar vi ställs inför.

Inom den kommunala verksamheten ställs ständigt nya krav på såväl anställda som förtroendevalda. Genom att erbjuda en i alla avseenden god verksamhet, som hela tiden utvecklas och förändras, ger kommunen sitt viktigaste bidrag till Mariestads utveckling.

Alla behövs i utvecklingen för Mariestad. En öppen diskussion där olika åsikter tillåts att brytas är grundläggande. Respekt för lagar och bestämmelser är en självklarhet. När besluten är fattade måste alla krafter dra åt samma håll. Med siktet inställt på det gemensamma målet att föra Mariestad vidare i det nya årtusendet som en stark, robust och livskraftig kommun, bör samarbetet ske i väl definierade frågor och i former ägnade att ta tillvara kunskap och känsla för Mariestad.

En helhetssyn måste prägla organisationen ur ett humanistiskt perspektiv. För alla - oavsett ålder, kön, nationalitet, religion, människor med funktionshinder och social ställning - skall Mariestads kommun kunna vara en arbetsgivare som värnar om medarbetarna och erbjuder utveckling och en arbetsplats som erbjuder trygghet i form av utveckling och förändring men som också erbjuder utmaningar och ställer krav.

Avsikten med policyn är att skapa helhetssyn, målmedvetenhet och - inte minst – att markera vikten av att omsätta beslut i handling.

Kommunen skall visa stor öppenhet i sin verksamhet. Den anställda skall känna stöd och frihet att informera kommuninnevånarna, massmedia och andra som är intresserade av verksamheten.

Tre viktiga grundkomponenter löper genom samtliga områden:

Kommunal kompetens inklusive organisation, delaktighet, ledarskap och mobilisering svarar mot de ökade krav som ställs på kommunen på såväl verksamhets- som ledningsnivå och kan ses som en "motor" för arbetet i sin helhet.

För att vara en bra kommun och för att kunna spela en aktiv roll i ett kommunomfattande utvecklingsarbete i samarbete med andra aktörer, måste kommunen äga en god kompetens, en ändamålsenlig organisation och medvetet mobilisera de samlade resurserna.

Detta förutsätter en fortlöpande förändringsprocess. Personal- och kompetensfrågor utgör nyckelområden för mobilisering på verksamhetsnivå. Kravet - eller möjligheten - att få se och tänka längre än vardagslunken och den givna dagordningen befrämjar insikt och kunskapsstillväxt. Därtill krävs långsiktiga program för utveckling av skilda personalkategoriernas kompetens. I en verksamhet som den kommunala med en stor andel kvinnlig arbetskraft utgör ett seriöst jämställdhetsarbete ett avgörande moment liksom ett ökande andel anställda med invandrarbakgrund motiverar ett seriöst mångfaldstänkande och agerande.

På central ledningsnivå framstår två åtgärder som avgörande för utvecklingen i sin helhet. Dels måste kommunen här samla en egen kompetens i utvecklingsfrågor. Dels måste formeras en organisation som är väl ägnad att ta tillvara denna kompetens och leda arbetet. Detta kan åstadkommas bla genom att skapa utrymme för delaktighet och engagemang.

Bild och självbild (extern och intern marknadsföring) handlar om hur Mariestad uppfattas - av andra (bild) och oss som är verksamma inom Mariestads kommun (självbild). Uppfattningen kan inte frikopplas från vad som görs, men bilden av Mariestad - nuläge och framtidsutsikter - lever ett eget liv och styr i hög grad utvecklingen. Särskild uppmärksamhet måste ägnas de anställdas självbild. Efter många år av ifrågasättande av offentlig verksamhet behövs en medveten satsning för att stärka den kommunalt anställdes yrkesidentitet, yrkesstolthet och arbetsglädje. Uppgiften består även i att också i övrigt medvetet bearbeta bilden av Mariestad.

Allianser och nätverk handlar om uppgiften att för varje enskild delsatsning inventera möjliga samarbetspartners - verksamhetsmässigt och finansiellt - och bygga lämpliga samarbetsformer.

PERSONALPOLITISK INRIKTNING

Det personalpolitiska programmet uttrycker kommunens principiella inställning till personalfrågor. Vi vill med personalpolicyn skapa förutsättningar för att:

- Personalfrågorna handläggs på ett likartat sätt inom kommunen.
- De anställda skall trivas och utvecklas i arbetet.

Personalen är, jämte en sund kommunal ekonomi, Mariestads kommuns främsta resurs. Därför bygger Mariestad kommuns personalpolitiska inriktning på **KOMPETENS, DELAKTIGHET och LEDARSKAP**. Dessa skall tillsammans bidra till att skapa självförtroende och trygghet, motivation och engagemang, helhetssyn och tydlighet samt förtroende och samspel i en ständigt föränderlig kommunal verksamhet.

KOMPETENS ger medarbetarna självförtroende och trygghet att möta nya situationer och att kunna handla. Kompetens är förmågan att tillämpa sina kunskaper, erfarenheter och färdigheter etc på ett effektivt och kvalitetsmässigt bra sätt i de olika situationer som dagligen uppstår.

För att utveckla medarbetarnas kompetens kan man utgå från fyra delkompetenser som är viktiga för helheten:

- Personlig kompetens och förhållningssätt (etik, personliga egenskaper, attityder, service)
- Funktionell kompetens (pedagogisk förmåga, organisatorisk förmåga, samarbetsförmåga)
- Strategisk kompetens (målfrågor, den egna organisationen, ”marknaden”)
- Yrkesteknisk kompetens (metoder, föreskrifter, redskap/hjälpmedel).

DELAKTIGHET och möjlighet till påverkan bidrar till att ge personalen motivation och engagemang. Alla medarbetare skall kunna delta i utformningen av verksamheten. Inflytande över det egna arbetet är en viktig förutsättning för engagemang, arbetsglädje och yrkesstolthet. Genom decentralisering samt delegation av beslut och befogenheter ges medarbetarna möjlighet

att fatta självständiga beslut både i arbetsgrupp och individuella situationer. Med delaktighet följer ansvar. Ansvarstagande långt ut i organisationen skapar förutsättningar för bra verksamhet och god kommunal service.

LEDARSKAP bygger bla på helhetssyn och ansvar, tydlighet, kommunikation, förtroende och samspel samt tar tillvara och utvecklar medarbetarnas kompetens. Ledaren företräder arbetsgivaren och är en nyckelperson i personalpolitiken. Ledaren måste ha en helhetssyn. Ledaren skall tydliggöra verksamhetens mål samt genom samspel mellan sig själv och medarbetarna, med kunden/brukaren i centrum, förverkliga dessa.

Arbetsgivarpolicy.

Det är det här det handlar om... Mariestad är en spännande kommun. Här finns visioner om framtiden och mycket är på gång. Kommunen själv är en av de största arbetsgivarna med verksamheter inom många viktiga områden. Våra anställda möter Mariestadsborna i livets alla skeden och situationer. Att vara anställd hos oss är att spela en viktig roll i Mariestads utveckling.

Hur vill vi då det skall vara att arbeta i Mariestads kommun? Det talar vi om i denna arbetsgivarpolicy. Den är ingen regelbok med bestämmelser och anvisningar. I stället beskriver vi hur Mariestads kommun ser på personalutvecklingen under den närmaste fem- till tioårsperioden. Du kommer att möta våra grundläggande värderingar och de viktigaste målen. Handlingsvägarna och de mer konkreta målen beskriver vi i tillhörande Personal-, Löne-, mfl policy-/inriktningsdokument.

Vi vill ge våra anställda en gemensam grund för det dagliga arbetet och hoppas att den här policyn också ger en bild av vårt synsätt och våra ambitioner som arbetsgivare. En del av innehållet i policyn kan genomföras direkt eller inom några få år medan annat kan kräva försöks och utvecklingsverksamhet för att bli verklighet på längre sikt.

Du håller säkert med oss om att det ytterst handlar om

- att ge Mariestadsborna service av hög kvalitet
- att det finns tydliga och väl kända mål för vår verksamhet
- att hög kompetens, arbetsglädje och serviceanda ska känneteckna vårt arbete
- att respekt, lyhördhet och en positiv människosyn ska präglade arbetet och våra relationer

Mariestadsborna i centrum.

Gemensamt för alla verksamheter i Mariestad är att vi ska ge Mariestadsborna service av hög kvalitet. För att nå dit måste varje verksamhet ha tydliga mål. Är de anställda väl förtrodda med målen och ser helheten i vår serviceorganisation kan de utföra sina arbetsuppgifter på bästa sätt. Utfört arbete ska kunna mätas och utvärderas mot uppställda mål.

Våra grundvärderingar

Våra värderingar och synsätt i frågor som rör arbetsmiljö, jämställdhet, kulturell mångfald och ålderssammansättning är gemensamma och grundläggande för hela arbetsgivar- och

personalpolicyn och därmed överordnade de olika profilområdena. Vi anser att all verksamhet i Mariestad ska bygga på hög kompetens och serviceanda. Våra anställda måste ha en positiv människosyn, visa respekt och vara lyhörda för Mariestadsbornas behov.

Tydlig fördelning av ansvar och befogenheter ska känneteckna vår organisation som ska stimulera till ständig förnyelse och kvalitetsutveckling. Vi tror på en helhetssyn där varje medarbetare känner ett ansvar för helheten i organisationen och att organisationen kan ge förutsättningar för att medarbetarnas resurser används på bästa sätt.

Vi ser ett väl fungerande ledarskap som ett samspel mellan chef och medarbetare. Denna syn skapar god laganda och engagemang i arbetet. Delaktighet och samverkan är viktiga förutsättningar för att åstadkomma ett bra resultat och för att skapa en arbetsmiljö där förändringar och utveckling inte upplevs som ett hot.

Medarbetaridé

Du som medarbetare skall delta i arbetet med att formulera visioner och mål för verksamheten.

Du arbetar aktivt för att gemensamt med andra uppfylla målen.

Du har rätt till inflytande, information, delaktighet och goda arbetsförutsättningar i övrigt. Häri ligger att du har rätt till ett gott ledarskap.

Du skall mötas av respekt och bemöta andra på samma sätt.

Du strävar efter att vara initiativrik och söka nya, bättre lösningar.

Du tar ansvar för din kompetensutveckling, såväl vad gäller ditt yrke som hur du kommunicerar och samverkar i arbetet.

Du eftersträvar ett lärande i arbetet och du utnyttjar möjligheterna i utvecklingssamtalet.

Du är medansvarig i skapandet av jämställdhet och en god arbetsmiljö.

Du är en viktig länk för trivseln på arbetsplatsen – vänlighet och humor mår alla bra av.

Ledarskapsidé

Du som ledare svarar för verksamheten men arbetar framförallt genom dina medarbetare. Detta gör du med respekt och omtanke.

Du förväntas gå före och "visa vägen" utan att för den skull ta över. Du har också ett ansvar att agera som ett föredöme.

Du förstår vikten av ett ständigt förnyelsearbete och driver detta med syfte att effektivisera och förbättra resultat. Du arbetar med visioner och mål, delegerar, ställer krav och följer upp resultat.

Du förstår betydelsen av god kommunikation och samverkan. Detta gäller såväl inom verksamheten som med kommunens medborgare och fackliga organisationer.

Du ansvarar för arbetet med en god arbetsmiljö, jämställdhet och jämlikhet och försöker tillvarata allas kompetenser.

Du tar ansvar för din egen utveckling och kompetens och försöker skapa dig ett nyttigt nätverk.

Du ansvarar inte bara för din egen verksamhet, utan ser också till kommunens samlade uppgifter.

Du företräder arbetsgivaren och accepterar förändring av politisk färdriktning.

Målsättning

Inom 5 år skall Mariestads kommun upplevas som en av attraktivaste arbetsgivarna inom regionen.

Personalpolicyområden – Grundvärderingar

Arbetsmiljö

Utgångspunkten för vår syn på personalen är en stark tilltro till de anställdas vilja och förmåga att göra ett bra jobb. De anställdas motivation och engagemang är avgörande för ett bra resultat. Vi vill att våra anställda ska få möjligheter att utvecklas med intressanta arbetsuppgifter i en stimulerande och god arbetsmiljö. Våra arbetsplatser ska kännetecknas av vänlighet och en positiv atmosfär. Vi skall ha en öppen och rak kommunikation med en tillåtande attityd som ger utrymme för egna initiativ. Vi är övertygade om att ärlighet, förtroende och ödmjukhet är en bra grund för goda relationer till arbetskamrater och Mariestadsbor.

Jämställdhet

Mariestad ska genomsyras av ett jämställdhetsperspektiv. Målsättningen är att det ska bedrivas ett så aktivt jämställdhetsarbete ute på arbetsplatserna att Mariestad blir pådrivande för att skapa lika förutsättningar och villkor för kvinnor och män. För oss är jämställdhet en fråga om kvalitet i relationerna mellan kvinnor och män, chef och medarbetare, personal och allmänhet och mellan människor från olika kulturer. Ett sådant förhållningssätt hos våra anställda är viktigt i mötet med Mariestadsborna och för en bra personalutveckling. Därför måste jämställdhet prägla våra verksamheter och arbetsplatser.

Mariestads kommuns jämställdhetsplan revideras en gång/år utifrån en utvärdering som görs. En arbetsgrupp bestående av ledamöter från administrativa enhetens personalfunktion och fackliga företrädare skall arbeta fram utvärderingen och förslag till revidering. För kommunen innebär detta att en övergripande plan görs centralt varefter varje förvaltning gör en handlingsplan för jämställdhetsarbetet.

Kulturell mångfald

Det mångkulturella är av stort värde för Mariestads utveckling som arbetsgivare. Det är viktigt att våra verksamheter har kunskap om andra kulturer, förståelse och respekt för kulturella olikheter, språkkompetens och erfarenhet av andra samhällsförhållanden än våra egna. Mariestad vill ta tillvara den kunskap och de erfarenheter som finns hos Mariestads invandrare och andra människor med invandrabakgrund. Vi vill att Mariestads befolkningsammansättning i större utsträckning återspeglas i den kommunala organisationen. Härigenom främjas god service och förnyelse i verksamheterna.

Åldersstruktur

Vi vill ha anställda i olika åldrar på våra arbetsplatser. Det är värdefullt för både personal- och verksamhetsutvecklingen i Mariestad. Olika generationers värderingar, ungdomlig framåtanda,

ny kunskap och äldres erfarenhet ger tillsammans en dynamik som främjar utveckling och förnyelse. Vi vill ge utrymme för nya impulser genom rekrytering av ungdomar, men vi ska också ta tillvara äldre medarbetares erfarenheter på ett bra sätt.

Policyns profilområden

Personalpolicyn är framtidsinriktad. Vi ser Mariestad som möjligheternas arbetsgivare och arbetsplats. Policyn ger uttryck för ett synsätt som vi vill skall omfatta alla - beslutsfattare, chefer och medarbetare. För policyn genomslag i alla verksamheter blir vi en bra och attraktiv arbetsgivare. Nedan beskrivs policyns profilområden, mål och åtgärder.

Vi investerar i kompetens

Våra verksamheter är starkt utvecklingsinriktade och kännetecknas av hög förändringstakt. Detta medför att kompetensen hos anställda och organisationen är av avgörande betydelse för resultaten. Ständig kunskaps- och kompetensutveckling är en viktig förutsättning för en bibehållen konkurrenskraft och hög servicenivå.

I en decentraliserad organisation är det särskilt viktigt att varje anställd får utveckla och bredda sin yrkesroll. Chef och medarbetare har ett gemensamt ansvar för detta.

För att tillgodose kraven på ökad effektivitet och produktivitet i verksamheten är det av stor vikt att arbetstagarnas vilja till förkovran avseende såväl utbildning som arbetsuppgifter stimuleras samt att arbetstagarnas kompetens tillvaratas och utvecklas.

Förvaltningschefen ansvarar för att personal med arbetsledande funktion får fortlöpande information inom olika områden. Det är sedan den arbetsledande personalens skyldighet att se till att övrig personal får ta del av informationen som rör dem. Det är också viktigt med information tillbaka till arbetsledande personal och förvaltningschef.

Det är en viktig uppgift för ledningsgruppen inom förvaltningarna att skapa utrymme för kompetenshöjande aktiviteter. Både extern och intern utbildning kan komma i fråga. Kostnadsaspekter skall alltid beaktas. Att utveckla kompetens är inte bara en fråga om att genomföra utbildning. Anställdas specialkompetens skall tas tillvara för att utveckla övriga medarbetare. Studieresor, studiebesök, handledning, övning, självstudier och deltagande i olika projekt är andra exempel på kompetenshöjande aktiviteter. I första hand syftar kompetensutveckling till att vidmakthålla och utveckla de kunskaper och färdigheter som en viss befattning kräver. I vissa fall kan kompetensutveckling även syfta till att befrämja en befattningsutveckling. Den innebär då att en anställd inom ramen för sin befattning ges kompetens att ta över nya och mer kvalificerade arbetsuppgifter, denna utbildning kan ske på betald arbetstid. Kompetensutveckling ska ses som en investering i utveckling, kvalitet och service.

Mål

- Alla anställda skall ges möjlighet till kompetensutveckling.
- Varje medarbetare skall uppmanas att tillsammans med arbetsgivaren ta ansvar för sin utveckling.
- Kunskapssökande och lärande är ett naturligt inslag i det dagliga arbetet.
- Erfarenheter från andra kulturer ska tillvaratas i våra verksamheter.
- Medarbetarsamtal och arbetsplatsträffar är viktiga delar i kompetensutvecklingen.
- Personalen skall vara välinformerad om förvaltningens verksamhet.

Åtgärder

- Kartläggning av vilken kompetens som finns hos personalen skall göras. Detta för att ännu bättre ta tillvara de resurser som redan finns inom kommunen.
- Analys av framtida krav som verksamheten kommer att ställa att lägga som grund för planering av kompetensutveckling skall göras på varje förvaltning.
- Kartläggning av kommande personalförändringar skall göras för att kunna bedöma personalförsörjningsbehovet. Planering skall sedan ske så att hänsyn tas till redan anställd personal inom Mariestads kommun. För personal som vill byta arbetsuppgifter skall möjlighet till fortbildning undersökas.
- Varje förvaltning ska avsätta särskilda resurser för kompetensutveckling.
- Försök ska göras med kompetensutveckling tex i form av arbete på annan arbetsplats, inom annat yrkesområde eller genom deltagande i projekt.
- Bildandet av nätverk inom och mellan yrkesgrupper, inom och utom kommunen (tex inom Mellansjöregionen) skall stimuleras.
- Samarbete ska sökas med gymnasieskolan, KOMVUX och angränsande högskolor i frågor som rör kompetensutveckling.
- Ett internrekryterings- samt utvecklingsprogram tas fram för chefer och blivande chefer.

Från plikt till lust

En motiverad personal ger ett bättre arbetsklimat och ett bättre resultat. Vårt sätt att löna och belöna ska stimulera till ökat engagemang och intresse för arbetet. Att uppmärksamma goda arbetsinsatser ska ses som en del i relationen chef - medarbetare. Lönesättningen skall vara individuell och differentierad, byggd på tydlig lönepolitik, gällande avtal, kända, förstådda och vederhäftiga lönekriterier.

Genom att öka engagemang och motivation vill vi uppnå större arbetstillfredsställelse och bättre arbetsresultat.

Mål

- Löne- och ersättningsmodeller skall stimulera engagemang och intresse för arbetet.
- Flexibla arbetstidsmodeller utvecklas som tillgodoser verksamhetens behov och den

anställdes önskemål.

- Sysselsättningsgraden skall vara heltid alt personligt anpassad efter önskemål.
- Förutsättningar skapas för alternativa karriärvägar.

Åtgärder

- Olika löne- och ersättningsmodeller för att stimulera engagemang och intresse för arbetet skall beskrivas.
- Kriterier för lönesättning skall utarbetas och provas.
- Alternativa arbetstidsmodeller ska utarbetas och provas.
- Försöksverksamhet med distansarbete ska påbörjas och utvärderas.
- En modell för att tillvarata den interna arbetskraften (intern konsult) ska utarbetas.

Kommunikation - Vi måste förstå varandra

I en tid av snabba förändringar där människor från olika kulturer möts allt oftare ökar kraven på social kompetens och på förmågan att kunna kommunicera. Att kommunicera så att vi verkligen förstår varandra kräver medvetet arbete, kunskap, träning och uppföljning. Dialogen är grunden för en bra kommunikation. För att kunna utveckla verksamheten och ge service med hög kvalitet måste vi bli bättre på att kommunicera med varandra

Mål

- Var och en skall få framföra sina åsikter. Dels i det dagliga arbetet, dels genom regelbundet organiserade medarbetarsamtal mellan den anställde och arbetsledaren.
- Kommunikation ska bygga på dialog som präglas av öppenhet och lyhördhet.
- Kommunikation ska innefatta såväl språklig kompetens som kulturell förståelse.
- Det ska finnas bra databaserade informationssystem som underlättar informationsflödet.
- Alla förvaltningar ska införa medarbetarsamtal och arbetsplatsträffar som naturliga aktiviteter i verksamheten.

Åtgärder

- Det ska utarbetas riktlinjer för medarbetarsamtal i Mariestad. Individuella samtal så väl som gruppsamtal skall kunna provas.
- Utbildning om medarbetarsamtal ska vid behov genomföras för chefer.
- Information om medarbetarsamtal ska spridas till medarbetarna.
- Alla anställda ska ha medarbetarsamtal med sin närmaste chef minst en gång per år.
- Databaserade informationssystem ska utvecklas så att våra anställda kan få och själva söka information om kommunens verksamheter.

Från chefskap till ledarskap

Ledarskap är samspelet mellan chef och medarbetare. Vi vill utveckla ledarskapet så att laganda, engagemang och arbetsglädje ökar. Våra ledare ska kunna kommunicera, vägleda och stimulera medarbetarna.

Ett gott ledarskap ska utvecklas i samspel mellan chef och medarbetare.

Mål

- Chefers ledarskap skall regelbundet utvecklas.
- Chefer och medarbetare skapar tillsammans visioner för verksamheten och utvecklar medarbetarskapet.
- Chefsförsörjningen tryggas bla genom identifiering och utveckling av tänkbara chefer.
- Det ska vara en jämnare könsfördelning bland högre chefer.
- Huvudinriktningen för chefstjänster är att de är tidsbegränsade uppdrag.

Åtgärder

- En ledarpolicy skall utvecklas.
- Ledarutveckling skall bedrivas regelbundet efter individuella och gemensamma program,
- Försök med uppföljning och bedömning av chefers ledarskap ska ske med hjälp av tex medarbetarsamtal och/eller personalenkäter.
- En inventering och utveckling av befintliga tester och urvalsinstrument ska göras och samordnas i en gemensam "bank", för att användas tex vid rekrytering och utveckling.
- Handlingsplaner för att kartlägga och utveckla tänkbara chefer ska upprättas kommunövergripande.
- Inventering och utveckling av alternativa karriärvägar för chefer ska göras så att kompetensen hos personer som avvecklar sitt chefskap bättre kan tas tillvara.

Organisationen är till för Mariestadsborna

Vi lever i en föränderlig värld och det påverkar medborgarnas krav på oss och våra verksamheter. För att kommuninvånarna skall få den service de önskar måste vi ständigt vara beredda att ifrågasätta, förändra och utveckla vår organisation utifrån ändrade behov och förutsättningar. Organisationen skall vara så flexibel och dynamisk att den snabbt och enkelt kan klara dessa förändringskrav.

Mål

- Organisationen skall vara tydlig i mål, ansvar och befogenheter.
- Strävan skall vara att utveckla nya och mer effektiva organisationsformer.
- Cheferna ansvarar för att våra anställda står väl rustade inför förändringar i organisationen

- genom att kompetensutveckling, attityd- och ledarskaps-förändringar sker i samma takt.
- Chefs-/ledaruppdragen har en realistisk omfattning och volym (tex uttryckt i antal medarbetare).

Åtgärder

- Organisationsförändringar ska i ett tidigt skede diskuteras på arbetsplatsen enligt intentionerna i samverkansavtalet.
- Förvaltningar som använder projektorganisation skall förmedla sina erfarenheter till andra.
- Kunskap om framgångsrik organisationsutveckling ska kunna sökas i ett ledarskapscentrum.

Delaktighet - från ord till handling

Samverkan med individen i centrum är en av grunderna för vår organisation. I dialog och genom samverkan mellan arbetsgivare, anställda och fackliga organisationer vill vi utveckla goda relationer för bästa möjliga arbetsmiljö och resultat.

Mål

- Arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal ska lägga grunden för delaktighet och samverkan.
- Den enskilde ska ha så stort inflytande som möjligt över sin egen arbetssituation.
- Delaktighet och samverkan ska bidra till arbetsglädje och personlig utveckling.
- Samverkan i förändringsarbetet skall ske så tidigt som möjligt så att anställda blir delaktiga och kan påverka.
- Vid frånvaro p.g.a. långtidssjukskrivning, föräldraledighet m.m. skall den anställde ges möjlighet att ta del av information som rör verksamheten.

Åtgärder

- Vi ska snarast omsätta samverkansavtalet och gå från ord till handling.
- Nya informationsvägar och informations- och utbildningsmaterial ska utvecklas kring samverkan.
- Möjligheterna att använda databaserade informationssystem avseende arbetsmiljö och andra samverkansfrågor ska undersökas.

Vi bryr oss

Det är lika viktigt att ta hand om våra nyanställda som att hantera övertalighet på ett kompetent

och professionellt sätt. Det första och sista intrycket består och lever vidare. Vi vill genom en bra introduktion låta våra nyanställda snabbt komma in i arbetsgemenskapen. Vi vill också att övertalighetssituationer och eventuell personalavveckling hanteras med god etik, varsamhet och delaktighet.

Rekrytering

Kompetent och väl fungerande personal är en förutsättning för en effektiv verksamhet. All rekrytering ska inledas med en noggrann kravanalys, där de krav befattningen ställer på innehavaren ifråga om utbildning, erfarenhet och personliga egenskaper preciseras.

I samband med rekrytering skall möjligheten prövas att erbjuda redan anställda möjlighet till utveckling, tex i annan befattning eller genom befordran. Kommunen skall stimulera ökad personalrörlighet. Anställda som behöver omplaceras, önskar högre tjänstgöringsgrad eller själv har önskemål om att byta arbetsplats, skall bli föremål för speciella hänsynstaganden i samband med nyrekrytering.

Introduktion

Vid alla anställningar är en väl planerad och genomförd introduktion en viktig faktor för den nye medarbetarens framgång i arbetet. Denna skall vara individuellt anpassad efter var och ens behov. Även anställda, som varit borta från sitt arbete en längre tid, kan behöva introduceras på nytt. Närmaste chef ansvarar för att nya medarbetare vid anställningens början ges en individuellt anpassad introduktion.

Mål

- Personalförsörjningen ska tillgodoses främst genom förutseende kompetens-utveckling och aktiv och planmässig rekrytering mot såväl redan anställda som mot andra sökande.
- Jämnare åldersstruktur ska uppnås genom anställning av fler yngre medarbetare.
- Jämn könsfördelning eftersträvas vid all rekrytering.
- Introduktionsprogram för nyanställda ska finnas på alla förvaltningar.
- Hantering av övertalighetssituationer och eventuell personalavveckling ska bygga på omsorg, god etik, varsamhet och delaktighet, samt inledas så tidigt som möjligt.
- Personer vars chefskap upphör skall fortfarande ska anses som en resurs vars kompetens och erfarenheter skall tas tillvara.

Åtgärder

- Introduktionsprogram samt checklista ska utarbetas.
- Medarbetarsamtal ska ske ofta med anställda som löper risk att avvecklas.
- Utbildning ska genomföras för våra chefer i "det svåra samtalet".
- Sammanställning ska göras av förvaltningarnas erfarenheter och metoder vid rekrytering

- och avveckling.
- Mariestad ska aktivt marknadsföras som arbetsgivare.
- Möjligheterna till arbetstidsförkortning för anställda över 55 år och nyanställning av yngre skall undersökas.

Arbetsmiljö och hälsa.

En bra arbetsmiljö är en förutsättning för att kommunen skall kunna vara produktiv och konkurrenskraftig. En bra arbetsmiljö gör också att vi har lättare att rekrytera medarbetare. Samtliga medarbetare inom kommunen har medansvar för arbetsmiljön inom sitt verksamhetsområde.

Det är kommunens ansvar att förebygga arbetsmiljöer som skapar stress och monotona jobb. Människor påverkas negativt på grund av dåliga arbetsmiljöer. Det största problemet är förslitnings- och belastningsskador samt dålig psykosocial arbetsmiljö. Arbetsmiljöfrågorna ska vara en naturlig del av nämnders och styrelsens arbete. Personalen skall ges möjlighet att påverka sin egen arbetsituation.

Mål

- Öka andelen medarbetare som är helt nöjda med arbetsmiljön så att 100 % nöjda på sikt kan uppnås.
- Ingen skall behöva drabbas av ohälsa eller skador på grund av arbetet.
- Chefer och arbetsledare skall ha kompetens, resurser och befogenheter att lösa arbetsuppgifter på ett för sina medarbetare arbetsmiljöriktigt sätt.
- Arbetsmiljön ska präglas av trivsel, tillfredsställelse samt ett gott fysiskt och psykiskt välbefinnande.
- Den psykosociala arbetsmiljön skall kännetecknas av en stimulerande miljö där samtliga medarbetare ges möjlighet att utvecklas i arbetet. Medarbetarna skall känna trygghet i sin arbetsgrupp och ha god kunskap om verksamhetens mål.
- Alla medarbetare har rätt att bli sedda och hörda. Säkerställa rätten till medarbetar- mfl typer av samtal. Säkerställa rimlig omfattning på ledaruppdragen. Därför skall ingen arbetsledare ha ansvar för mer än 30 medarbetare.

Åtgärder

- Arbetsgivaren ska bedriva ett aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete och ha mål, planer, rutiner och kompetens för att säkerställa en god arbetsmiljö.
- Arbetsinriktad rehabilitering skall bedrivas. Chefer, arbetsledare och medarbetare måste reagera snabbt på deltidssjukskrivning, hög korttidsfrånvaro samt sjukskrivningar som är så långa att de föranleder rehabiliteringsåtgärder.
- Aktivt samarbete med försäkringskassa och arbetsförmedling skall bedrivas.
- Skapa fler arbetsledande befattningar.
- Bedriva förebyggande arbete för att stimulera friskvård och för att undvika ohälsa, olycksfall och tillbud.

Riktlinjer och åtgärder för arbetsinriktad rehabilitering.

- Arbetsledaren skall upprätthålla kontakt med den sjukskrivne.
- Möjligheterna att ändra arbetstider och/eller arbetsuppgifter för att den sjukskrivne medarbetaren så att denne så snart som möjligt ska kunna återgå till arbetet skall prövas.
- Företagshälsovården ska kopplas in för arbetsinriktad rehabilitering.
- Uppföljning ska ske för att se om rehabiliteringen har lyckats.
- Beställning av företagshälsovård skall ske fortlöpande i enlighet med upprättad planering från centrala samverkansgruppen.
- Varje anställd skall vid behov ta kontakt med arbetsledare för beställning av företagshälsovård.

Uppföljning och utvärdering

Den Personal- och Lönepolitiska policyn anger det synsätt som skall genomsyra organisationen. Policyn antas av kommunfullmäktige och skall gälla för samtliga förvaltningar. Den utgör vid sidan om regler för verksamhets- och ekonomisk styrning och andra policydokument en del av ledningsfunktionen i kommunen. Därför är uppföljning och utvärdering viktigt.

LÖNEPOLICY FÖR MARIESTADS KOMMUN.

Lönepolitiken är en del av Mariestads kommuns personalpolicy och ett av kommunens betydelsefulla styrmedel för att nå de politiska målen för verksamheten. Sambandet mellan motivation, arbetsresultat och lön har stor betydelse för den samlade verksamhetens framgång och resultat. Lönepolitiken skall därför bidra/stimulera till ökad förändringsbenägenhet och utvecklingslust, arbetstillfredsställelse, effektivitetsförbättringar och ökad produktivitet. Lönepolitiken skall aktivt fungera som ett medel att rekrytera och behålla kompetent personal.

Lönepolitiken och lönebildningen formas av de värderingar som finns hos ledning, chefer och anställda. Den måste vara flexibel och fortlöpande justeras efter ändrade värderingar och förutsättningar.

Lönepolitiken omfattar samtliga anställda i Mariestads kommun.

Kommunen är en arbetsgivare. Ett gemensamt förhållningssätt till lönefrågorna inom kommunens förvaltningar ska eftersträvas.

Lönepolitiken är en del av kommunens ekonomiska politik, varför löneökningar måste anpassas till de samhälls- och kommunalekonomiska resurserna.

Kommunen bör utveckla system för resultatbedömning som gör att en utveckling av verksamheten stimuleras.

Chef och medarbetare ska regelbundet diskutera och formulera mål för arbetet samt följa upp resultat, där planerings- och utvecklingssamtal är en viktig del.

Grundläggande lönesättningsprinciper.

Lönesättningen skall vara differentierad efter individuella och andra grunder.

Varje medarbetare skall veta att det skall löna sig att förbättra arbetsresultat, utveckla sitt kunnande samt att ta på sig mer krävande arbetsuppgifter.

Samma principer för lönesättningen skall gälla för kvinnor och män liksom för yngre och äldre arbetstagare, dvs vara köns- och åldersneutral. Så länge det kan konstateras att det i kommunen föreligger könsrelaterade löneskillnader skall Lönepolitiken aktivt användas för att utjämna dessa löneskillnader.

Lönepolitiken skall vara känd av samtliga anställda, samt kunna uppfattas som rättvis.

ANSVARSFÖRDELNING

Mariestads kommuns lönepolitik fastställs av kommunfullmäktige. Kommunstyrelsen (Ks au samt förhandlingsdelegationen) svarar för lönepolitikens tillämpning, informerar om dess innehåll och värderingar samt stödjer chefer.

- Lön för kommunchef sätts av Ks presidium.
- Lön för förvaltningschefer sätts av kommunchef, i samverkan med ks ordförande efter samråd med aktuell nämnds ordförande.
- Lön för övriga chefer, arbetsledare samt specialistbefattningar sätts av förvaltningschef (med rätt att vidaredelegera).
- Samråd med administrativa enhetens personalfunktionen skall ske i enlighet med nedanstående riktlinjer.

I regelbundna medarbetarsamtal diskuterar och formulerar chef och medarbetare mål för arbetet, planerar utvecklings-/utbildningsbehov, och följer upp resultat.

Respektive verksamhet/förvaltning ska ta ställning till och konkretisera lönekriterier utifrån verksamhetens förutsättningar och behov. Utifrån kriterierna görs en bedömning inom förvaltningen minst en gång/år, till exempel inför de årliga löneöversynerna. Osakliga löneskillnader mellan män och kvinnor får inte förekomma. När det gäller differentiella och individuella lönesättningar ska dessa vara baserade på tydliga och redovisade bedömningsgrunder efter arbetets art, svårighetsgrad och uppnått resultat. Kriterierna skall vara väl kända av samtliga arbetstagare. Lönesättningen skall diskuteras i lönesamtal i vilket arbetsledningen ska delge arbetstagaren bedömningsgrunderna.

Årliga löneöversyner/Revisionsförhandlingar.

Förhandlingsutrymmet samt fördelning av utrymmet mellan förvaltningarna fastställs av förhandlingsdelegationen (ksaus presidium) efter erforderligt samråd med kommunchef, förvaltningschefer, administrativ chef samt vid behov med berörd(a) arbetstagarorganisationer. Förvaltningschefen ansvarar för att revisionsförhandlingar med respektive arbetstagarorganisation genomförs, enl avtal och anvisningar, direktiv och riktlinjer från förhandlingsdelegationen. Resultatet av förhandlingarna skall skyndsamt föras ut till arbetstagarna. Resultatet av revisionsförhandlingarna ligger till grund för de lönespännvidder som, under avtalsperioden, skall användas vid lönesättning av nyanställda.

Lön vid nyanställning.

Förvaltningschef ansvarar för lönesättning vid nyanställningar. Förvaltningschef har möjlighet att vidaredelegera lönesättningsansvaret. Lönesättningen får ske inom de lönespännvidder som fastställs av administrativa enhetens personalfunktion utifrån resultat av revisionsförhandlingarna. Lönesättning utanför lönespännvidden får endast ske efter samråd med administrativ chef/lönechef. Förvaltningschefen får under löpande avtalsperiod justera lönen för

arbetstagare som erhållit väsentligt utökat ansvarsområde eller väsentligt större befogenheter. Sådan justering bör dock endast ske undantagsvis.

Lön vid nyanställning

Nyanställd lönesätts utifrån

- utbildning,
- kompetens, (vilja, förmåga att omsätta och tillämpa kunskaper, erfarenheter).
- erfarenhet,
- övriga meriter,
- befattningens, eller jämförbara befattningars, lönespännvidd i kommunen,
- aktuellt marknadslöneläge för befattningen, eller jämförbara befattningar.

För arbetstagare i lednings- och/eller specialistfunktion är faktorer som

- ledaregenskaper och ledningsförmåga,
- omdöme,
- initiativförmåga och handlingsförmåga,
- ansvarsnivå (ekonomi, personal etc.),
- samarbets-/samverkansförmåga

av särskild betydelse.

Lönen skall vara en sammanvägd bedömning utifrån ovanstående kriterier. Lönesättningen skall ske så att hela lönespännvidden utnyttjas. Nedre delen för de med kort eller ingen yrkeserfarenhet och övre delen för de med positiv yrkeserfarenhet och positiva referenser.

Den nyanställdes utbildning, kompetens, erfarenhet och övriga meriter bedöms efter följande gemensamma kriterier. Resp förvaltningschef kan dock lägga olika vikt vid liksom utöka de olika kriterierna.

- Yrkesutbildning.
- Breddade yrkeskunskaper, tex utbildning inom angränsande områden,
- Fördjupnings-/spetskunskaper.
- Erfarenhet av aktuell befattning.
- Erfarenhet av andra befattningar som gett kompetens för aktuell befattning.
- Livserfarenhet.
- Social kompetens. (Samarbetsförmåga, förhållningssätt, kontakter).
VIKTIG! Bedöms med hjälp av referens.
- Funktionell kompetens. (Förmåga att organisera, pedagogisk förmåga, problemlösningsförmåga). VIKTIG! Bedöms med hjälp av referens.

Aktuellt marknadslöneläge och lönespännvidden för redan anställda i kommunen bedöms med hjälp av statistik som tillhandahålls av administrativa enheten. Med "marknadslöneläget" avses en samlad bedömning av löneläget i länets kommuner, likvärdiga kommuner storleksmässigt i

riket i övrigt, samt om möjligt, löneläget i annan offentlig och privat verksamhet i regionen.

Lön vid revisionsförhandling.

Samtliga anställda har fått en ingångslön vid anställningen baserad på aktuell lönespännvidd för befattningen, marknadsläge och kompetens. Den löneutveckling den anställda sedan erhåller skall grunda sig på i första hand personlig utveckling samt arbetsresultatet. Löneförändringar sker i samband med revisionsförhandlingar och är då ett resultat av en förhandling mellan två parter. Kriterier till hjälp vid individuell lönesättning bör utformas för varje yrkesgrupp-/förvaltning på ett sådant sätt att chef och arbetstagare båda är medvetna om vad som kommer att bedömas.

En samlad bedömning utifrån följande gemensamma kriterier i kommunen skall göras:

- Uppnått arbetsresultat.
- Relevant kompetensutveckling.
- Engagemang, initiativförmåga, idériakedom samt bidrag till verksamhetsförbättringar.
- Samarbetsförmåga.
- Omdöme.
- Servicekänsla samt serviceinriktad attityd utifrån/visavi dem/det man som anställd är till för.
- Lojalitet mot verksamhetsmål och överenskommet arbetssätt.
- Vilja och förmåga att påta sig utökat ansvar och befogenheter.
- Vilja och förmåga att dela med sig av kunskaper, färdigheter och erfarenheter.

För arbetstagare med lednings-/chefsuppdrag tillkommer förmåga till måluppfyllelse och ledarskap.

För enskilda förvaltningar, verksamheter och/eller yrkesgrupper kan kriterierna betonas/bedömas olika. Chef och arbetstagare skall båda vara medvetna om och känna till vad som kommer att gälla.