

# Delaktighet, Ledarskap, Flexibilitet och Utveckling

Personalpolitiskt program för  
Skara kommun 2009 – 2013



## **Utgångspunkter**

Utgångspunkten för vårt arbete är Vision 2015 - kommunens långsiktiga plan och viljeinriktning där viktiga perspektiv är ”Hela kommunen, Mångfald, Internationalisering samt Samverkan”. Områden att fokusera på är bl.a. en attraktiv och trygg boendemiljö, ett brett utbildningsutbud med hög kvalitet, kultur som föder kreativitet samt ett väl fungerande vägnät och kollektivtrafik.

Skara kommun står som många andra kommuner inför en stor utmaning genom den kommande generationsväxlingen. Inom en femårsperiod beräknas 15 procent av personalstyrkan att gå i pension och inom en tioårsperiod drygt 30 procent. Det personalpolitiska programmet har därför formats med utgångspunkt från centrala utvecklingsområden för att kunna locka nya medarbetare och ge våra redan anställda en utvecklande och positiv arbetsmiljö.

## **Personalpolitikens syfte**

Medarbetare i Skara kommun ska känna en stolthet i att arbeta för kommunens invånare och ett ansvar för att på bästa sätt möta dem i livets alla skeden. Personalpolitiken utgör både en förutsättning och ett verktyg för att kunna förverkliga verksamheternas syfte och mål.

Personalpolitiken har sin utgångspunkt i de lagar och centrala avtal som gäller för kommunen som arbetsgivare. Inom ramen för dessa och inom områden som inte finns reglerade har kommunen fastställt olika riktlinjer och anvisningar. De som f.n. gäller redovisas i bilaga 1.

Oavsett om det är nedtecknat eller inte handlar personalpolitik oftast om förhållnings-sätt – hur vi som arbetsgivare och uppdragsgivare agerar gentemot våra medarbetare. Därför är det viktigt att leva som man lär och sträva mot de mål och följa de regler och riktlinjer som fastställts.

Det personalpolitiska programmet ska ge alla medarbetare en gemensam grund och vara den minsta gemensamma nämnaren som varje förvaltning ska utgå ifrån då personalpolitiken formas i den egna verksamheten. Av programmets vision, mål och åtgärder framgår vad chefer och medarbetare ska omfattas av. Jämställdhets- och mångfaldsfrågorna är integrerade i detta program.

En förutsättning för att lyckas är att det personalpolitiska arbete präglas av delaktighet för våra medarbetare och att samverkan med personalorganisationerna blir en naturlig del i vardagsarbetet. Det är också viktigt att det finns en tydlig fördelning av ansvar och befogenheter mellan förtroendevalda, chefer, medarbetare och fackliga företrädare och en respekt för varandras roller. En annan viktig förutsättning är att mål och vision är kända av alla.

Ambitionsnivån är hög. Programmet införs under åren 2009-2013 och följs upp successivt bl.a. i arbetsmiljökartläggningar. Vad som sker i omvärlden spelar som alltid en stor roll och utgör en osäkerhetsfaktor när det gäller förutsättningarna för genomförande.

## **Personalpolitisk vision – med verksamheten i fokus**

Kommunen erbjuder sina invånare god service av hög kvalitet som ges i goda, utvecklande och hälsofrämjande arbetsmiljöer där medarbetare känner stolthet och värde.

Detta ska ske genom

- tydliga och väl kända mål för vår verksamhet
- flexibilitet och kreativitet i organisationen med inriktning på samverkan och helhetssyn
- utveckling av ledar- och medarbetarskapet för ökad delaktighet, kompetens och arbetstillfredsställelse
- förhållningssätt som präglas av respekt, lyhördhet och en positiv människosyn där mångfalden ses som en styrka.

För att nå visionen inriktas under åren 2009 – 2013 speciellt på:

- **Delaktighet**
- **Ledarskap**
- **Flexibilitet**
- **Utveckling**

## **Delaktighet**

### **Värdegrund**

En stark tilltro till varje medarbetares vilja och förmåga att göra ett bra arbete är utgångspunkten. För genomförande och utveckling av verksamheten förutsätts att medarbetarnas kunskap och idéer tas till vara i ett dialogbaserat arbetsätt.

Att känna sig delaktig har dessutom stor betydelse för hälsan. Alla har ansvar och möjligheter att påverka hur arbetsplatsen och arbetsmiljön fungerar. Arbetsglädje och trivsel är något som skapas tillsammans. När relationer mellan människor fungerar bra och en tydlighet i arbetsuppgifternas utförande finns, skapas förutsättningar för tillit och en god arbetsmiljö. Tilltro, tillit och delaktighet ger förutsättningar för goda resultat.

Chefer och medarbetare ska gemensamt

- förmedla och stå för en positiv människosyn där utgångspunkten är att alla kan och vill,
- bidra med kunskap, goda idéer och initiativ till förbättringar,

- samarbeta och ta ansvar för att relationsproblem, revirtänkande och konflikter förebyggs och motverkas – detta i en rak, ärlig och öppen dialog.

### **Mål**

- Medarbetarna ska vara delaktiga och kunna påverka sin arbetssituation. De återkommande arbetsmiljökartläggningarna ska visa på förbättringar inom berörda områden under åren 2009-2013.
- Skara ska vara den friska kommunen där den totala frisknärvaron bland medarbetare successivt ska öka under åren 2009-2013.
- Andelen medarbetare som tar vara på möjligheten till friskvårdssubvention och friskvård på arbetstid ska öka.

### **Åtgärder**

- Arbetsplatsträffar och verksamhetsmöten ska utvecklas ytterligare och alla nya medarbetare ska få utbildning i medarbetarskap inom ramen för den kommunövergripande introduktionen.
- I samband med organisationsförändringar och planering av ny verksamhet ska en konsekvensbeskrivning ur arbetsmiljösynpunkt göras.
- Chefer och samverkansgrupper ska utbildas i det systematiska arbetsmiljöarbetet som hanteras inom arbetsplatsens ordinarie samverksanssystem. Bl.a. ska utbildning ske kring konsekvensbeskrivning ur arbetsmiljösynpunkt.
- Rehabiliteringsarbetet ska utvecklas och chefer utbildas i rehabiliteringsfrågor och ”Det svåra samtalet”.
- Medel motsvarande minst 1 % av förvaltningens lönebudget ska årligen avsättas för arbetsmiljöinsatser såsom friskvård, företagshälsovård och liknande.
- Inriktning och resurser för företagshälsovård ska utredas.
- Medarbetarnas intresse och medvetenhet för hälsa och friskvård ska stimuleras bl.a. genom kommunövergripande satsningar på hälsoinspiratörer och hälsocoacher.
- Satsningar på fritidsaktiviteter som omfattar alla kommunanställda ska stimuleras.

### **Ledarskap**

### **Värdegrund**

En bra relation mellan ledare och medarbetare förutsätter ett ömsesidigt förhållningssätt med respekt för varandras roller, där ledaren/chefen gör medarbetarskapet möjligt och medarbetaren gör ledarskapet möjligt. Att som medarbetare bli sedd är grundläggande för ett gott arbetsresultat. Därför är ledarens roll som stödare/coach viktig. Medarbetarsamtalen är nyckelverktyg i detta sammanhang. Ledarens agerande har också stor betydelse för medarbetarnas hälsa och välbefinnande. I medarbetarskapet är eget ansvar och engagemang viktigt.

Ledare/chefer ska

- ha en tydlig mål- och resultatriktning där politiskt fastlagda mål ska omsättas i effektiv verksamhet
- vara lyhörda, tydliga och handlingskraftiga
- se medarbetares utveckling och hälsa som en prioriterad uppgift.

**Mål**

- Medarbetarna ska få stöd och återkoppling från sin ledare och målen för verksamheten ska vara tydliga. De återkommande arbetsmiljökartläggningarna ska visa på förbättringar inom berörda områden under åren 2009-2013.

**Åtgärder**

- Alla medarbetare ska ha minst ett medarbetarsamtal per år där även hälsa och friskvård är en given punkt.
- Utbildning för ledare och medarbetare kring kommunikation, konflikthantering och liknande ska genomföras regelbundet. Ledarskapsdagar ska årligen genomföras. Kommunikationen och samarbetet mellan kommunens arbetsgrupper måste utvecklas
- Verksamheten ska organiseras så att en ledare/chef inte bör ha fler än 30 medarbetare beroende på förutsättningarna.
- Ledarförsörjning ska finnas som innebär framförhållning och en god avvägning mellan kontinuitet och förnyelse. Samarbete kan t.ex. ske tillsammans med kringliggande kommuner.
- Tidsbegränsat chefskap ska gälla i 6 år för förvaltningschefer och närmaste chefsnivå därunder. Anställningen är tillsvidare men chefskapet omprövas minst 12 månader innan sexårsperiodens utgång.

**Flexibilitet**

**Värdegrund**

Alla är en del av en föränderlig värld där medborgare ställer stora krav på flexibilitet och servicegrad. Arbetet ska utformas efter kommuninvånarnas bästa – med största möjliga hänsyn till medarbetarnas önskemål. Bl.a. ska förutsättningarna skapas för kvinnor och män att förena förvärvsarbete och föräldraskap. Arbetssituationen för äldre medarbetare ska också underlättas för att de ska orka arbeta fram till sin pensionering.

**Mål**

- Medarbetare ska ges möjligheter till individuella och flexibla arbetstider där strävan ska vara att tillfredsställa medarbetares önskemål om sysselsättningsgrad.
- För att skapa kontinuitet och trygghet för brukare och medarbetare ska korta och tidsbegränsade anställningar minimeras.
- Arbetet ska organiseras så att risken för ohälsa minimeras, bl.a. genom att overtid och mertid ska minska.

### **Åtgärder**

- Bemanningsformer, t.ex. vikariepooler, som leder till tryggare anställningsformer, ska stimuleras. Samarbete över förvaltningsgränser förutsätts.
- Möjlighet ska ges att pröva olika former av arbetstidsmodeller.
- Äldre medarbetares arbetssituation ska uppmärksammas för att de ska orka arbeta fram till sin pensionering. Frågan tas upp i medarbetarsamtal fr.o.m. 55 år.
- Möten och dylikt ska om möjligt förläggas till tider som möjliggör hämtning och lämning av barn i barnomsorg och skola.
- Distansarbete kan vara en möjlighet.
- Arbete, som behöver utföras på mindre attraktiva tider kan uppmuntras genom olika stimulansåtgärder.

## **Utveckling**

### **Värdegrund**

För att upplevas som en attraktiv arbetsgivare och för att kunna ge god service av hög kvalitet krävs ett konsekvent och professionellt arbete med att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare. Rätt medarbetare på rätt plats är en nyckelfaktor för framgång liksom kompetensutveckling i relation till det uppdrag man har. Personalrörlighet inom kommunen kan ge nya möjligheter och ska därför underlättas och uppmuntras. Nödvändig avveckling måste också hanteras på ett bra sätt likväl som att förbereda medarbetare inför förestående pensionering.

Att förstå, värdesätta och ta tillvara olikheter hos medarbetare och de som i framtiden ska arbeta hos oss är också en viktig förutsättning. Detta ger oss större möjligheter att utveckla vår roll i samhället och ger oss en allmänt förhöjd kompetensnivå.

Kommunens löner ska vara marknadsmässiga och det ska finnas en löneutveckling som stimulerar och värdesätter;

- Goda arbetsinsatser
- Kvalitets- och effektivitetsförbättringar
- Kompetensutveckling och lärande
- Samarbete och utveckling av arbetsorganisation och verksamhet
- Ett serviceinriktat arbetssätt och bemötande som gagnar kommuninvånarna

Vid bedömning gäller samma principer för kvinnor och män.

Det ska finnas en förslagsverksamheten som stimulerar kreativitet och entreprenörskap. Möten över arbetsplats- och förvaltningsgränser ökar också möjligheterna för kreativa idéer och helhetstänkande.

### **Mål**

- Medarbetarna ska uppleva att de har intressanta och stimulerande arbetsuppgifter och de ska ha möjlighet att utvecklas i sitt arbete. De återkommande arbetsmiljökartläggningarna ska visa på förbättringar inom berörda områden under åren 2009-2013.
- Mångfalden vad avser kön, ålder, etnisk och kulturell bakgrund samt funktionsnedsättning ska öka bland våra medarbetare. Strävan är att uppnå en personalsammansättning som speglar samhället och kommuninvånarna.
- Kommunens löner ska ligga minst i nivå med genomsnittet av kringliggande kommuners nivå.
- Antalet inlämnade förslag till förslagsverksamheten LUMA 100 ska öka.
- Den interna personalrörligheten ska öka.

### **Åtgärder**

- Utbildning i rekryteringsfrågor ska ges till alla chefer där bl.a. jämställdhets- och mångfaldsfrågor särskilt beaktas.
- Omstrukturering ska mötas med aktiv personalplanering och kompetensutveckling.
- Marknadsföringen av kommunen och kommunala jobb ska utvecklas.
- Medel motsvarande minst 1 % av förvaltningens lönebudgeten ska avsättas för kompetensutveckling. I detta ingår utbildningskostnader såsom kursavgifter, resor och litteratur (ej lönekostnad).
- Arbetet med strategisk kompetensförsörjning ska utvecklas bl.a. med att göra kompetensinventering för att underlätta arbetet med intern rörlighet.
- Riktlinjerna för kompetensutveckling ses över.
- Äldre medarbetares kompetens ska tillvaratas t.ex. genom mentorskap.
- Medarbetare ska uppmuntras att delta i olika utvecklingsprojekt och göra besök i varandras verksamhet. Projekt- och arbetsgrupper ska sammansättas utifrån en strävan efter ökad mångfald.
- Chefer och medarbetare ska utbildas kring diskrimineringsfrågor.
- Att pröva annat arbete inom kommunens olika verksamheter ska uppmuntras genom tjänstledighet i högst ett år.

- Tjänstledighet för att pröva annat arbete hos annan arbetsgivare bör kunna beviljas under högst sex månader.
- Den individuella lönesättningen bl.a. kring lönekriterier och lönesamtal ska utvecklas och chefer ska utbildas i detta.
- Försök med alternativa lönemodeller och resultatlönesystem ska uppmuntras.
- Arbetsvärdering ska regelbundet uppdateras utifrån det system som tillämpas.

## **Ansvarsfördelning**

Övergripande personalpolitiska riktlinjer fastställs av det politiska organ som svarar för kommunens personalfrågor.

HR-avdelningen ansvarar för att den övergripande personalpolitiken blir känd och tillämpas i alla våra verksamheter.

Förvaltningschefen ansvarar för att den övergripande personalpolitiken följs och att de prioriterade områdena anpassas till förvaltningens verksamhet.

Programmet ska utgöra ett viktigt verktyg för verksamhetsstyrningen, där verksamhet-ekonomi-personal ska ses som en samverkande helhet. Mål och åtgärder ska därför inarbetas i budget- och verksamhetsplan under åren 2009-2013 som programmet gäller.

Varje nämnd/förvaltning ska vart tredje år, med början 2009, upprätta jämställdhetsplan i enlighet med den nya diskrimineringslagen. Denna ska redovisas till personalutskottet. Vision, mål och åtgärder i det personalpolitiska programmet ska vara utgångspunkt. Närmare anvisningar ges från kommunledningskontoret.

För att stimulera mångfaldsarbetet ska det på varje förvaltning finnas 1-2 utsedda kontaktpersoner i mångfaldsfrågor. Dessa ingår i en kommunövergripande jämställdhets- och mångfaldsgrupp med uppgiften att samordna och inspirera i arbetet med mångfaldsfrågorna. Gruppen rapporterar till personalutskottet och leds av personalenheten.

Fackliga organisationer är en självklar samtalspart och idégivare i det personalpolitiska arbetet både på central och på lokal nivå. Mångfaldsfrågorna ska vara ett lika naturligt inslag i lokal samverkan och arbetsplatsträffar som hälsa, arbetsmiljö och andra personalfrågor. Till stöd för detta finns arbetsformerna i samverkansavtalet.

**Riktlinjer, anvisningar m.m. inom personalområdet i Skara kommun. (Bilaga)**

Arbetsmiljöhandbok med riktlinjer/anvisningar bl.a. om

- systematiskt arbetsmiljöarbete samt arbetsmiljöansvar och arbetsmiljöuppgifter
- konsekvensbeskrivning av arbetsmiljön vid förändringar
- arbetsanpassning och rehabilitering
- kränkande särbehandling och sexuella trakasserier
- introduktion av personal
- samverkan, arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal
- företagshälsovård
- krisstöd

Anställning – Rutiner i WinLas - anvisning

Avgångsorsaker – uppföljning

Avslutande av anställning - checklista

Bildskärmsarbete: arbets/skyddsglasögon - riktlinjer

Bisysslor - riktlinjer

Distansarbete

Dödfall – anvisningar/checklista

Fackligt arbete - anvisningar

Friskvård – mål och riktlinjer

Förslagsverksamhet LUMA 100

Kompetensutveckling – riktlinjer

Ledarutvecklingsprogram

Lönepolitiska riktlinjer

Minnesgåvor och regler för uppvaktning - anvisningar

Olycksfall i arbetet - Ersättningsregler

Pensionspolicy

Pensionering – bestämmelser och rutiner

Personalavveckling och förändringar - riktlinjer och råd

Rekrytering – anvisningar

Samverkansavtal (med de fackliga organisationerna)

Sjukledighet och Läkarbesök

- Byte mot annan ledighet ej tillåtet
- Kortaste tid för karensdag

- Läkarbesök på arbetstid – anvisningar
- Läkarintyg från första sjukdagen

Semester och över/mertid - riktlinjer om uttag

Tjänsteresor – anvisningar

Tjänstgöringsbetyg – anvisningar

Äldre medarbetare – åtgärder som kan underlätta; riktlinjer