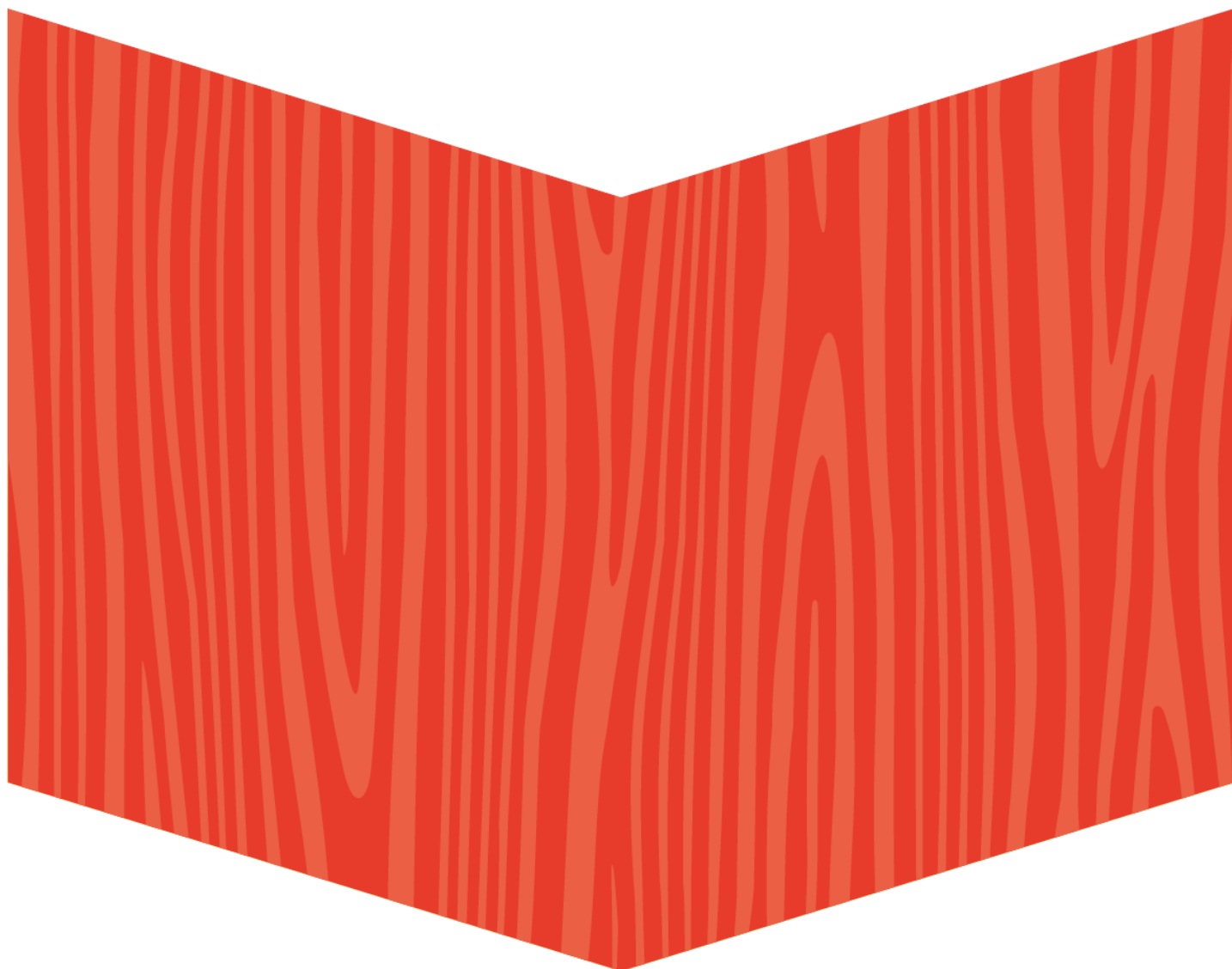


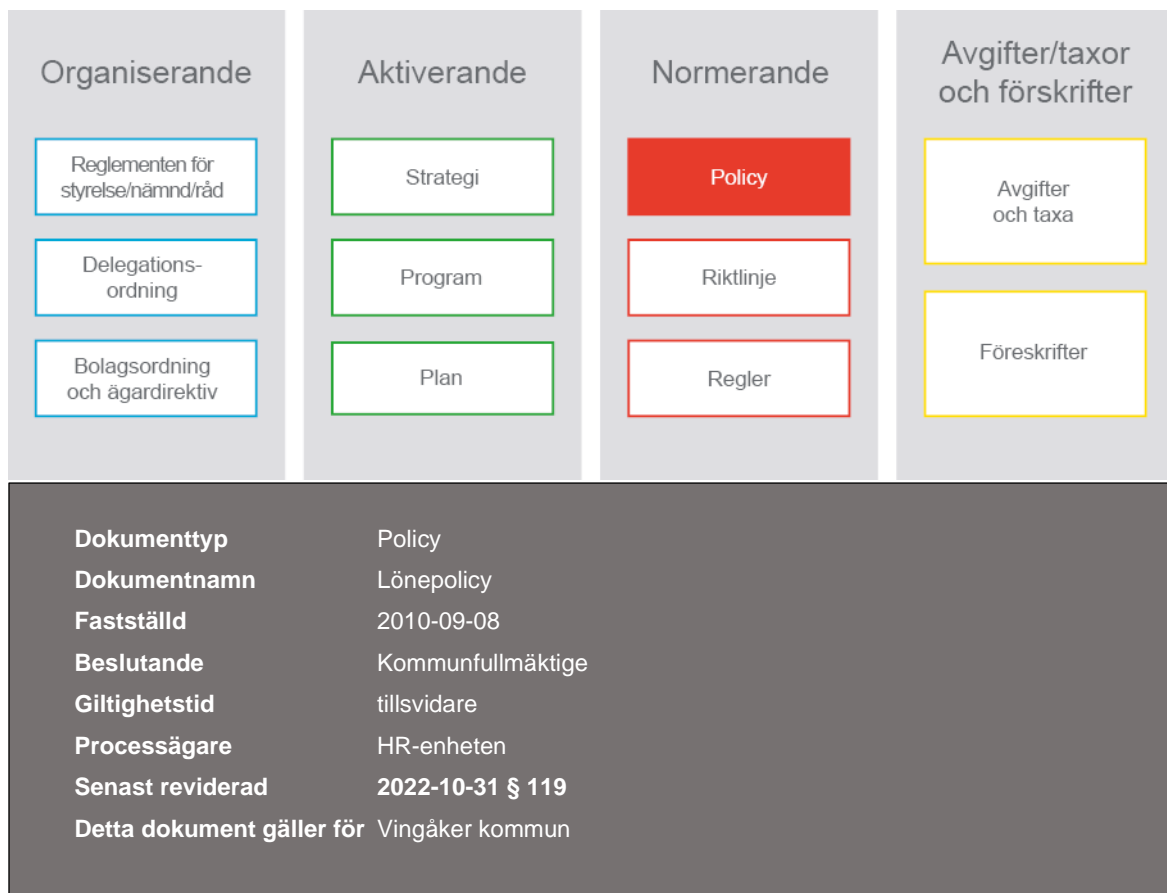


Lönepolicy

Kommunfullmäktige

Flik 7.5





LÖNEPOLICY FÖR VINGÅKERS KOMMUN

Inledning

Arbetet med lönefrågor är en ständigt pågående process. Det är viktigt att det finns tydliggjorda krav, förväntningar och uppsatta mål i verksamheterna samt inte minst att resultat följs upp. Lönen ingår i ett sammanhang och det ställs bland annat krav på arbetsgivaren att driva löneprocessen och säkerställa de uppsatta målen samtidigt som det bland annat ställs krav på medarbetaren att prestera i sitt dagliga arbete.

Grundläggande principer för lönesättning

Lönebildning och lönesättning ska medverka till att målen för Vingåkers kommuns verksamhet uppnås och att verksamheten bedrivs effektivt och rationellt. En avgörande förutsättning för en effektiv och fungerande verksamhet är att Vingåkers kommun kan rekrytera, motivera, utveckla och behålla arbetstagare med sådan kompetens som behövs på kort och lång sikt.

Mot denna bakgrund ska lönesättningen vara individuell och differentierad. Lönen ska användas som ett instrument för att premiera medarbetarens prestation och duglighet och särskilt de insatser som förbättrat verksamheten.

Lönesättningen ska grundas på systematiska bedömningar av de utförda arbetsuppgifternas svårighetsgrad, medarbetarens arbetsresultat och bidrag till verksamhetsförbättringar.

Lönepolicyen är Vingåkers kommuns styrdokument inom lönepolitikens områden och är ett centralt arbetsgivar dokument varför det är särskilt viktigt att chefer med ansvar för lönesättning är förtrogna med lönepolicyen. Den ska vara ett stöd till chefer i ansvaret att hantera lönefrågor.

Lönepolitiken grundas på följande:

- Gällande centrala löneavtal
- Av kommunstyrelsen antagen jämställdhetsplan
- Kommunens centrala lönekriterier
- Enheternas lokala lönekriterier förankrade på förvaltningsnivå
- Lönesamtal
- Individiden

Löneöversyn – förhandlingsordning

Löneöversyner genomförs årligen enligt de centrala avtalens bestämmelser och kan föras enligt det så kallade huvudspåret eller som traditionell förhandling.

Huvudspåret innebär följande;

- Överläggningar med arbetstagarorganisationen genomförs beträffande arbetsgivarens planerade åtgärder inför varje löneöversyn. Arbetsgivaren redovisar motiven för de planerade åtgärderna vilka ska grundas på arbetsgivarens lönepolitik. Överläggningarna har inte kollektivavtalsstatus.
- Lönesamtal och lönesättande samtal sker med närmaste chef som också fastställer lönen.
- Avstämning med arbetstagarorganisationen sker genom att arbetsgivaren meddelar sitt samlade förslag till ny lön på individnivå. Förslaget stäms av mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisation.

Arbetsgivare och personalorganisationer kommer överens om vilken förhandlingsform som skall tillämpas. Hur dessa förhandlingar skall föras framgår av respektive personalorganisations centrala löneavtal.

Personalpolitiskt förhållningssätt

Lönesättningen ska utgå från de kommungemensamma lönekriterierna. Därefter bör förvaltningsvisa anpassningar göras för att tydliggöra kriterierna utifrån olika verksamheter och arbetsuppgifter.

I Vingåkers kommun ska samma lönesättningsprinciper gälla för samtliga medarbetare oberoende av kön, ålder, etnisk eller kulturell bakgrund, könsöverskridande identitet eller uttryck, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning, funktionshinder, anställningsform eller annan osaklig grund. Löneskillnader ska kunna förklaras utifrån lönepolitiken och arbetsvärdering.

Principen lika lön för lika arbete gäller som utgångspunkt men individuella skillnader i kvalitet mm avgör lönespridningen mellan individer och inom gruppen.

Ansvarsnivåer

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen ansvarar ytterst för lönebildningen, kommunens lönenivåer och att löneförhandlingar genomförs enligt löneavtalen. Kommunstyrelsen genom personalutskottet fastställer lönepolitiken och anger viljeinriktning, direktiv och mål.

HR-chef

HR-chefen har det övergripande ansvaret för att lönebildningen sker enligt de direktiv och riktlinjer som finns samt ansvarar för att bistå med utbildning och information, samt att utifrån ett konsultativt arbetssätt stödja förvaltningarna i lönesättningsarbetet. Kommunstyrelsen har delegerat beslut om lön vid nyanställning till HR-chefen.

Förvaltningschefer

Förvaltningschef har det övergripande ansvaret för lönesättningen inom förvaltningen. I ansvaret ligger att se till att arbetet fungerar och genomförs med beaktande av lönepolitiken och löneavtalen. I ansvaret ingår också att bevaka att lönesättande chefer har nödvändiga kunskaper och förutsättningar att klara uppdraget.

Lönesättande chef

Lönesättande chef ansvarar för lönesättningen på individnivå och kan gälla vid såväl lönerevision och omorganisation. Lönesättningen ska ligga inom ramen för de intentioner som framgår av lönekollektivavtalen och Vingåkers kommuns lönepolicy. Vid lönesättning av nyanställda ansvarar rekryterande chef för att skicka in handlingar, exempelvis examensbevis och CV till personalenheten, se vidare under rubriken ”Lönesättning”.

Fackliga organisationer

De fackliga organisationerna har ett stort ansvar i att tillsammans med arbetsgivaren utveckla formerna för lönesättningsarbetet. Det sker bland annat inom ramen för Vingåkers kommuns samverkansavtal.

Medarbetaren

Information om lönesättningsprinciper skall medarbetaren kunna inhämta hos lönesättande chef. Medarbetaren har möjlighet att genom kunskap om lönesättningsprinciperna och sin arbetsprestation påverka sin lön.

Lönesättning

Löneförändringar kan i huvudsak ske vid nyanställningar, vid omfattande organisationsförändringar där uppgifterna i väsentlig grad och stadigvarande förändras samt vid löneöversynsförhandling.

Nyanställning

Lön ska sättas med stöd av lönepolicyn och aktuellt löneläge för befattningen. Lönen ska sättas utifrån den faktiska bedömning som görs. För låga ingångslöner skapar problem i kommande löneöversyner när medarbetaren ska ”komma ikapp” medan för höga ingångslöner, utan tydliga objektiva skäl, får en

önskad lönedrivande effekt. En decentraliserad lönesättning kräver tydliga chefer som vågar sätta lön. Ingen ska anställas utan att lönen är överenskommen innan anställningen börjar.

Kommunstyrelsen har delegerat beslut om lön vid nyanställning till personalchefen, som i sin tur har vidaredelegerat denna beslutsfunktion till löneassistenterna avseende samtliga yrkesgrupper inom Kommunals avtalsområde. Lönesättningen avseende lärare, förskollärare, fritidspedagoger, socialsekreterare och sjuksköterskor är vidaredelegerat till HR-strategerna och lönehandläggarna.

Lönesättningen inför nyanställning sker i samråd med rekryterande chef för att nedanstående faktorer vid lönesättning av nyanställd ska kunna beaktas. Lönesättningen föregås av att rekryterande chef ansvarar för att skicka in handlingar, exempelvis examensbevis och CV, till HR-enheten innan nyanställning. Därefter förs en dialog mellan HR-chef/HR-strateg och rekryterande chef som leder fram till en lön som den rekryterande chefen förmedlar till den som är aktuell för nyanställning.

Övergång mellan olika anställningsformer såsom visstidsanställning och tillsvidareanställning föranleder normalt inte lönejustering.

Följande faktorer ska beaktas vid lönesättning av nyanställd:

- Befattningens krav på:
 - Ansvarstagande
 - Arbetsinsats/komplexitet/ansträngning
 - Arbetsmiljö
 - Kompetens
- Utbildningsbakgrund
 - Erforderlig utbildning
 - Annan adekvat utbildning
- Den nyanställdes erfarenhet
 - I yrket
 - I yrkeslivet
- Andra erfarenheter av betydelse
- Aktuellt löneläge för motsvarande eller likvärdig befattning i Vingåkers kommun.
- Bedömning av personlig lämplighet.
- Marknadsläget.

Organisationsförändring

Vid omfattande organisationsförändringar där uppgifterna i väsentlig grad och stadigvarande förändras kan överenskommelse träffas om lön. Förändringar av arbetsinnehåll och ansvarstagande är en naturlig utveckling i många befattningar. Likaså utvecklas medarbetare i takt med erfarenhet och personlig utveckling. I normalfallet ska sådant vägas in i löneöversynsförhandlingar. För att en lönejustering ska ske mellan dessa förhandlingar ska det vara uppenbart att arbetets innehåll förändrats på ett sätt som ligger utanför en naturlig utveckling. Möjligheten till denna överenskommelse om ny lön ska normalt inte användas då medarbetare fått erbjudande om arbete i annan förvaltning eller hos annan arbetsgivare.

Löneöversyner

Huvuddelen av lönejusteringarna sker i samband med de årliga löneöversynerna. Som grund finns löneavtalen, lönepolicyn och lönekriterier.

Omändring av tjänst

Vid ny befattning, från exempelvis chefsbefattning till handläggare, bibehålls normalt sett tidigare lön. Vid löneöversyn beaktas dock slutlön och lönespann inom nuvarande befattning, vilket kan innebära att lönejustering inte sker vid kommande löneöversyner.

Medarbetarsamtal, lönesamtal och lönesättande samtal

En förutsättning för individuell lönesättning är att medarbetarsamtalet genomförs, som bas för lönesättning. Medarbetarsamtalet har ett framåtperspektiv där lönekriterierna kopplas till såväl individuella mål som verksamhetens mål. Om medarbetarsamtalet har skett tidigare under verksamhetsåret, blir lönesamtalet i samband med löneöversynen ett "kvitto" på det arbetsledaren och medarbetaren kommit överens om och följt upp.

Ett medarbetarsamtal och ett lönesamtal skall genomföras årligen, med ett tidsutrymme emellan, för att möjliggöra utveckling och förbättring.

Lönesamtalet skall vara en dialog mellan medarbetare och närmast överordnad chef där man diskuterar organisationens uppgift, arbetsuppgifterna, relationen mellan samtalsparterna och andra angelägna frågor som rör arbetssituationen. Lönediskussionen är en viktig del i samtalet.

Lönesamtalet värderar det som hänt under det senaste året och förutsätter väl genomförda medarbetarsamtal eftersom lönen skall komma som en bekräftelse på det som diskuterats vid medarbetarsamtalet. Det är HUR medarbetaren utför sina arbetsuppgifter som genererar en högre slutlön. Prestationen ska bedömas utöver de grundkrav som finns i anställningen.

Återkommande och genomtänkta samtal mellan medarbetare och närmaste chef skall ske en gång per år. Lönesamtalen bygger på att medarbetare och chef är förberedda och att samtalen genomförs i en ostörd miljö. För att samtalen ska nå en hög kvalitet krävs också att båda parter tar ansvar, dvs. att både medarbetare och chef är aktiva i samtalen. Chefen ansvarar för att lönesamtalen dokumenteras skriftligen och att båda parter skriver under. Den underskrivna blanketten förvaras hos chefen och medarbetaren får en kopia.

Medarbetarens ansvar

Arbetstagaren har en stor del i det gemensamma ansvaret för verksamheten och dess utveckling. Lönen ska bestämmas med hänsyn till arbetstagarens bidrag till kvalitet, förbättringar och effektivisering av verksamheten vilket i slutändan skall gynna de kommuninvånare vi är anställda för att ge bästa tänkbara service åt. Graden hur detta uppfylls kommer sedan att ligga till grund för bedömning av löneutvecklingen.

Vid samtal med sin chef efter varje löneöversynsförhandling skall klara motiveringar till resultatet av förhandlingen ges. Detta är särskilt viktigt om man fått liten eller ingen del av utrymmet så att man har en chans att nå ett bättre resultat vid nästa tillfälle.

Det *lönesättande samtalet* är det samtal där arbetsgivaren sätter lön direkt i dialog med medarbetaren. Det är viktigt att medarbetaren är nöjd med sitt samtal och ser en tydlig koppling till tidigare lönesamtal, även om han/hon inte är helt nöjd med slutlönen. Prata och motivera alltid slutlönen!

Handlingsplan för förändring

För den eller de medarbetare som inte uppfyller de normala krav som ställs på arbetsplatsen ska en handlingsplan gemensamt upprättas för att säkerställa en framtida förbättring. Det är av vikt att identifiera åtgärder som är realistiska och att de går att genomföra så snabbt som möjligt. Se förslag bilaga 5.

Bilaga 1, anvisningar till bilagorna 2-4.

Lönepåverkande kriterier och bedömningsunderlag

Lönepåverkande kriterier utgör ett verktyg för att i första hand bedöma individens prestation och utveckling. Under varje kriterium finns ett antal förklaringar som ska ses som exempel på vad som menas med aktuellt kriterium.

Det är viktigt att framhålla att lönepåverkande kriterier kan väga olika tungt mellan olika yrken och mellan olika individer inom samma yrke, beroende på det uppdrag som innehas. Detta gäller särskilt för de exempel som finns under varje kriterium.

Inför lönesamtal och löneöversyn görs en samlad bedömning utifrån lönepåverkande kriterier och bedömningsnivåer. Avsikten är inte att lönesätta de olika kriterierna var för sig. Bedömningen kommuniceras mellan chef och medarbetare.

Bilagorna ska i första hand ses som ett verktyg för lönesättande chef att fundera över den individuella löneutvecklingen. Chefens bedömning ska göras förståelig så medarbetaren vet vad som ligger till grund för bedömningen av den individuella delen av lönen.

De olika bedömningsnivåerna innebär följande;

•Behöver utvecklas

Innebär en tydlig signal om att resultat eller beteende måste förbättras och inte accepteras på längre sikt.

•Bra

Innebär att medarbetaren når uppställda mål och motsvarar eftersträvansvärt beteende och resultat, det vill säga har nått ett bra och förväntat resultat.

•Föredömlig

Innebär att medarbetaren konsekvent och med marginal överträffar uppställda mål och är en tydlig förebild för andra avseende eftersträvat beteende.

Bilaga 2, bedömningsunderlag till lönesamtal

Nedanstående kriterier gäller som lönepåverkande kriterier för bedömning av individuell lön för anställda utom chefer inom Vingåkers kommun.

I efterföljande texter återfinns bedömningsformulär samt beskrivande och förklarande texter.

Namn

Personnummer

Anställd som

Arbetsplats

Datum för samtal

Arbetsresultat	Behöver utvecklas	Bra	Föredömlig
Visar yrkesskicklighet			
Arbetar effektivt och rationellt			
Ansvarstagande i arbetet			

Motivering av bedömning:

	Behöver utvecklas	Bra	Föredömlig
Visar yrkesskicklighet	<ul style="list-style-type: none"> • Visar osäkerhet – måste ofta handledas. • Har svårt att variera arbetssätt. • Visar ointresse för arbetsresultatet – följer sällan upp. 	<ul style="list-style-type: none"> • Behärskar yrkesområdet – omsätter kunskaper och erfarenheter. • Varierar arbetssätt efter olika förutsättningar. • Visar intresse för arbetsresultatet, följer upp och reflekterar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Skicklig yrkesutövare som rådfrågas och handleder. • Utvecklar arbetssätt efter olika förutsättningar. • Följer upp och reflekterar i arbetet på ett aktivt sätt – återkopplar och utvecklar.
Arbetar effektivt och rationellt	<ul style="list-style-type: none"> • Har svårt för att planera, organisera och genomföra arbetet. • Svårt att ställa om till nya förutsättningar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planerar, organiserar och genomför arbetet på ett självständigt sätt. • Ställer om till nya förutsättningar när så krävs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Skicklig på att planera, organisera och genomföra arbetet. • Ställer snabbt om till nya förutsättningar – på eget initiativ om så krävs.
Ansvarstagande i arbetet	<ul style="list-style-type: none"> • Har svårt att se konsekvenser av sitt eget agerande. • Förhåller sig passiv till verksamhetens planer, mål och beslut. • Slösar med resurser. • Visar ointresse för arbetet. • Bidrar till en negativ bild av verksamheten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visar förmåga/omdöme att förutse konsekvenser och anpassa sig till situationer/personer. • Följer verksamhetens planer, mål och beslut. • Hushållar med resurser. • Visar intresse för arbetet. • Bidrar till en positiv bild av verksamheten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visar stor förmåga att kunna förutse konsekvenser och hantera svåra situationer. • Tar initiativ till att förverkliga verksamhetens planer, mål och beslut. • Utvecklar resursanvändandet. • Visar stort intresse för arbetet. • Bidrar aktivt till en positiv bild av verksamheten - ambassadör.

Samarbete & service	Behöver utvecklas	Bra	Föredömlig
Arbetar för en fungerande grupp och arbetsplats			
Har ett professionellt bemötande			

Motivering av bedömning:

	Behöver utvecklas	Bra	Föredömlig
Arbetar för en fungerande grupp/ arbetsplats/ verksamhet	<ul style="list-style-type: none"> • Visar en negativ attityd och – ställer sig utanför. • Undviker att lösa problem och hantera konflikter. • Svårigheter att se den egna verksamheten som en del av en större helhet. • Samarbetar ogärna eller sällan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visar en positiv attityd, respekt och delaktighet – bidrar till ett positivt arbetsklimat. • Visar förmåga att lösa problem och hantera konflikter - säger sin mening. • Ser den egna verksamheten i ett större perspektiv – helhetssyn. • Delaktig i samarbete. 	<ul style="list-style-type: none"> • Månar om kollegor – stöttar, uppmuntrar, hjälper samt sprider arbetsglädje. • Tar stort ansvar för gruppens arbete. • Tar initiativ till att lösa problem och hantera konflikter. • Tar initiativ och utvecklar samverkan och samverkansformer. • Aktiv i samarbete.
Har ett professionellt bemötande	<ul style="list-style-type: none"> • Avvisande attityd - visar brister i bemötandet. • Brister i att kunna lyssna och uttrycka sig. • Svårigheter att inge trygghet och förtroende. • Svårt för att sätta sig in i olika situationer – hänvisar gärna till andra. • Förmår inte att tillgodose behov. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visar god förmåga att hantera situationer och personer. • God förmåga att lyssna och uttrycka sig. • Inger trygghet och förtroende. • Sätter sig in i olika situationer, tillgodoser behov eller föreslår lämplig lösning. 	<ul style="list-style-type: none"> • Skicklig i att hantera situationer och personer. • Stor förmåga att lyssna, kommunicera samt skapa och uppmuntra dialog. • Visar prov på stabilitet, trygghet och inger stort förtroende. • Skicklig på att identifiera och tillgodose olika behov, samt att föreslå lämplig lösning.

Utvecklingsförmåga	Behöver utvecklas	Bra	Föredömlig
Tar ansvar för egen utveckling			
Arbetar för utveckling av verksamheten			

Motivering av bedömning:

	Behöver utvecklas	Bra	Föredömlig
Tar ansvar för egen utveckling	<ul style="list-style-type: none"> Håller sig inte ajour med nya kunskaper, nya arbetssätt, ny teknik, nya rutiner m m. Visar ointresse för att ta del av kunskaper och erfarenheter. Ovillig att delta i gemensam kompetensutveckling. 	<ul style="list-style-type: none"> Håller sig uppdaterad med utvecklingen inom området. Tar del av kunskaper och erfarenheter. Deltar i kompetensutveckling. 	<ul style="list-style-type: none"> Håller sig välinformerad om utvecklingen inom området. Efterfrågar kunskaper och erfarenheter. Söker aktivt vägar för att utveckla sin kompetens.
Arbetar för utveckling av verksamheten	<ul style="list-style-type: none"> Kommer sällan med idéer och förslag. Visar en negativ inställning till utveckling. Passiv inför nya utmaningar och uppgifter. Delar sällan med sig av den egna kompetensen. 	<ul style="list-style-type: none"> Kommer med idéer och förslag. Visar intresse för – och använder – ny teknik, effektiviseringar och arbetsmetoder Tar till sig nya utmaningar och uppgifter. Förmedlar egen kompetens till andra i gruppen. 	<ul style="list-style-type: none"> Kommer ofta med genomtänkta och genomförbara idéer och förslag – får andra med sig. Tar initiativ till att pröva och förändra/förbättra. Söker/efterfrågar nya utmaningar och uppgifter. Tar initiativ som utvecklar medarbetare, arbetsplats och verksamhet.

	Behöver utvecklas	Bra	Föredömlig
Sammantagen bedömning			

Bilaga 3, bedömningsunderlag till lönesamtal, chefskriterier

Nedanstående kriterier gäller som lönepåverkande kriterier för bedömning av individuell lön för chefer inom Vingåkers kommun.

I efterföljande texter återfinns bedömningsformulär samt beskrivande och förklarande texter.

Namn

Personnummer

Anställd som

Arbetsplats

Datum för samtal

Resultat	Behöver utvecklas	Bra	Föredömlig
Planer, mål och strategier - styrning			
Måluppfyllelse			
Resursanvändande			

Motivering av bedömning:

	Behöver utvecklas	Bra	Föredömlig
Planer, mål och strategier - styrning	<ul style="list-style-type: none"> • Har kännedom om övergripande planer, mål och strategier men svårigheter att bryta ner dessa till egen nivå. • Förmedlar övergripande planer, mål och tillvägagångssätt till medarbetarna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Har kunskaper om övergripande planer, mål och strategier och bryter ner dessa till egen nivå. • Diskuterar och förankrar planer, mål och tillvägagångssätt bland medarbetarna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Är väl förtrogen med övergripande mål och strategier. • Utvecklar mål och mätmetoder för ett kontinuerligt förbättringsarbete. • Använder medarbetarna som en aktiv resurs för att tydliggöra mål för den egna verksamheten.
Måluppfyllelse	<ul style="list-style-type: none"> • Svårt att omsätta planer och mål i handling. • Visar brister i sitt sätt att mäta och redovisa måluppfyllelsen. • Har svårigheter att förutse konsekvenser av olika handlingar. • När inte upp till målen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Omsätter planer och mål till handling • Mäter och redovisar måluppfyllelsen på ett tillfredsställande sätt. • Förutser konsekvenser av olika handlingar. • Uppnår förväntade mål. 	<ul style="list-style-type: none"> • Omsätter planer & mål systematiskt • Är skicklig på att följa upp, utvärdera och dokumentera i syfte att uppnå mål. • Skicklig i att upprätta beslutsunderlag & att analysera konsekvenser. • Har en måluppfyllelse som överträffar förväntningarna
Resursanvändande	<ul style="list-style-type: none"> • Visar brister i att planera, använda och följa upp resurser på ett kostnadseffektivt sätt. • Svårigheter att ställa om till olika förutsättningar och situationer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planerar, riktar, använder och följer upp resurserna på ett kostnadseffektivt sätt. • Visar flexibilitet, d v s ställer om till olika förutsättningar och situationer när så krävs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utvecklar metoder för att förbättra resursanvändandet. • Följer kontinuerligt upp, ställer snabbt om, replanerar och utvecklar verksamhet/ekonomi utifrån kort- och långsiktiga mål.

Förhållningssätt	Behöver utvecklas	Bra	Föredömlig
Förhållningssätt till medarbetare			
Förhållningssätt till arbetsgivarrollen			
Samverkan internt och externt			

Motivering av bedömning:

	Behöver utvecklas	Bra	Föredömlig
Förhållningssätt till medarbetare	<ul style="list-style-type: none"> • Visar osäkerhet i ledarrollen. • Är otillgänglig för medarbetarna. • Har svårigheter att vara tydlig, uttrycka krav, förväntningar, mål eller återkoppla. • Inhämtar sällan åsikter, kunskaper och erfarenheter. • Visar liten tilltro till medarbetare och släpper ogärna ifrån sig kunskaper, erfarenheter, ansvar eller befogenheter. • Undviker eller blundar för konflikter. • Bygger en barriär mellan sig och medarbetare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Är tydlig i ledarrollen. • Är tillgänglig för medarbetare. • Är tydlig, uttrycker krav, förväntningar, mål och återkopplar. • Rådfrågar berörda inför beslut. • Visar tilltro till medarbetarna och delegerar. • Uppmuntrar medarbetare. • Visar mod och förmåga att hantera konflikter. • Har medarbetarna med sig. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visar stor säkerhet i ledarrollen. • Är närvarande för medarbetarna. • Skicklig på att kommunicera krav, förväntningar och mål. • Återkopplar kontinuerligt och medvetet för att nå bättre måluppfyllelse. • Inhämtar åsikter, kunskaper och erfarenheter inför beslut samt gör alla delaktiga i beslutsprocessen vid behov. • Delegerar aktivt och medvetet för att få ökad effektivitet och medarbetare som utvecklas. • Entusiasmerar, motiverar och inspirerar. • Skicklig i sitt sätt att förebygga och hantera konflikter.

Förhållningssätt till arbetsgivarrollen	<ul style="list-style-type: none"> • Är svag i arbetsgivarrollen internt och externt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Är tydlig i arbetsgivarrollen. • Företräder verksamheten internt och externt samt genomför fattade beslut, avtal och uppdrag. 	<ul style="list-style-type: none"> • Står upp för – och driver – fattade beslut, avtal och uppdrag. • Marknadsför aktivt verksamheten – en mycket god ambassadör.
Samverkan internt och externt	<ul style="list-style-type: none"> • Visar litet intresse för samverkan – svårt att se nyttan. • Svårigheter att skapa och behålla kontakter. • Svårigheter att se den egna verksamheten som en del i en större helhet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visar intresse för – och är delaktig i – samverkan. • Skapar och behåller kontakter. • Ser den egna verksamheten i ett större perspektiv – visar kollegietänkande. • Arbetar för vertikal och horisontell samverkan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Skapar – och är aktiv i – samverkan. • Skapar, behåller och utvecklar kontakter, mötesplatser och nätverk. • Tar initiativ och utvecklar samverkan och samverkansformer såväl vertikalt som horisontellt.

Utvecklingsförmåga	Behöver utvecklas	Bra	Föredömlig
Tar ansvar för egen utveckling			
Arbetar för utveckling av verksamheten			

Motivering av bedömning:

	Behöver utvecklas	Bra	Föredömlig
Tar ansvar för egen utveckling	<ul style="list-style-type: none"> Håller sig inte ajour med nya kunskaper, nya arbetssätt, ny teknik, nya rutiner m m. Visar ointresse för att ta del av kunskaper och erfarenheter. Ovillig att delta i gemensam kompetensutveckling. 	<ul style="list-style-type: none"> Håller sig uppdaterad med utvecklingen inom området. Tar del av kunskaper och erfarenheter. 	<ul style="list-style-type: none"> Är välinformerad om utvecklingen inom området. Efterfrågar kunskaper och erfarenheter. Söker aktivt vägar för att utveckla sin kompetens.
Arbetar för utveckling av verksamheten	<ul style="list-style-type: none"> Kommer sällan med idéer och förslag. Visar en negativ inställning till utveckling - ”så har vi aldrig gjort”. Passiv inför nya utmaningar och uppgifter. 	<ul style="list-style-type: none"> Kommer med idéer och förslag. Visar en positiv inställning till utveckling – vågar prova och förändra/förbättra. Tar till sig nya utmaningar och uppgifter. 	<ul style="list-style-type: none"> Kommer ofta med genomtänkta och genomförbara idéer och förslag – får andra med sig. Tar initiativ till att pröva och förändra/förbättra. Söker/efterfrågar nya utmaningar och uppgifter. Tar initiativ som utvecklar medarbetare, arbetsplats och verksamhet.

	Behöver utvecklas	Bra	Föredömlig
Sammantagen bedömning			

Bilaga 4, handlingsplan för förändring

Följande förändringsbehov finns:

Följande åtgärder ska vidtas:

Följande person/er ska vidta åtgärderna:

Åtgärderna ska vara genomförda senast:

Övrigt:

Handlingsplanen ska följas upp den:

Datum: _____

Chefens underskrift

Medarbetarens underskrift