



Styrdokument

Dokumenttyp: Policy

Beslutat av: Kommunfullmäktige

Fastställsedatum: 2001-04-09 § 32

Ansvarig: Personalchef

Revideras: år 2007

Följas upp:

LEDNINGSPOLICY

Syfte

Ledningspolicyn har som syfte att ge ett gemensamt synsätt på ledningsfrågorna i Svenljunga kommun. Till ledningspolicyn skall utarbetas ett dokument med tillämpningsanvisningar som ger exempel på hur den skall uttolkas i praktiken och som skall undanröja olika tolkningar. Policyn är ett levande dokument och omprövas årligen.

Ledningspolicyn avser främst chefer med personalansvar.

Nyckelområden

Kvalitet i ledningens arbete

Kommuninvånarna har rätt att kräva tjänster av god kvalitet. Utifrån övergripande mål och direktiv från de förtroendevalda är det ledningens uppgift att arbeta för att målen uppnås. Ledningens arbete måste präglas av inriktning mot ständiga förbättringar samt att ge medarbetarna förutsättningar för att göra ett gott arbete.

Ledarnas ansvar är att ta initiativ till utarbetande av visioner och värderingar, strategier och mål samt att i detta arbete involvera medarbetarna. Ledarnas ansvar är också att se till att verksamheten följs upp och att mål och planer förverkligas. I ledarnas ansvar ingår även att utvärdera och förbättra sitt ledarskap.

Principer för ledning och styrning

När kommunfullmäktige varje år antar en strategisk plan där tydliga, uppnåbara och mätbara mål formuleras måste organisationen kunna garantera att varje anställd eller uppdragstagare har denna målformulering som vägledning i sitt arbete. Organisationen skall i varje led kunna peka ut vem som har ansvaret för att medarbetare som arbetar för kommunfullmäktiges räkning gentemot kommuninvånarna gör detta på ett korrekt sätt.

Alla skall vara delaktiga i utarbetande av egna mål och få kontinuerlig återkoppling på hur man gör framsteg i förhållande till målen. Uppnående av egna mål och bidrag till verksamhetens mål är en grund för varje medarbetares löneutveckling.

Chefens roll

Chefen företräder arbetsgivaren.

Chefen har

- dels ett verksamhetsansvar, att uppnå verksamhetens ekonomiska och kvalitativa mål,
- dels ett personalansvar, tillvaratagande och utveckling av personalens kompetens, motivation och engagemang, och
- dels ett kvalitetsansvar i det löpande arbetet och i förbättringar av de tjänster som utförs. I en kunskapsbaserad organisation finns ständigt ny kunskap att söka. Omvärldsbevakning och analys ingår i chefens uppdrag.

Chefens uppgift är att verka genom medarbetarna och personalansvaret innebär att chefen ständigt söker utveckla medarbetarna, samt uppnå och behålla en hög grad av arbetstillfredsställelse i den fysiska och psykosociala arbetsmiljön.

Chefer på olika nivåer ansvarar för att samverkansavtalet tillämpas enligt upprättade riktlinjer.

En konstruktiv dialog skall föras mellan chef och medarbetare. Utvecklingssamtal och lönesamtal är ett viktigt hjälpmedel i detta sammanhang.

Chefsansvaret innebär också att leda förändring och förnyelse av sin verksamhet. Detta innebär att skapa en miljö där medarbetarnas kreativitet tas tillvara.

En ledare i organisationen behöver också personlig utveckling/kompetensutveckling och tar ansvar för att det sker.

Ett ledarskap i organisationen ser sin uppgift utifrån ett sammanhängande kommun-gemensamt perspektiv. Detta förhållningssätt ställer krav på att ledarskapet utövas i samklang och gemenskap med andra ledare inom kommunen.

Syftet med ledningsgrupperna är bl. a att stärka det kommungemensamma synsättet men också att uppnå ökad gemensam effektivitet, utveckling och förnyelse av verksamheten.

Systemet skall bygga på allas delaktighet och varje medarbetare skall ha möjlighet att framföra och förverkliga sina idéer.

Chefskriterier

Som komplement till ledningspolicyn kommer att utarbetas en generell beskrivning av vad som krävs av en chef i organisationen (tillämpningsanvisningar). Syftet med denna är att vara ett underlag bl. a vid rekrytering och utveckling av chefer, samt i situationer då ett chefskap bör avvecklas.

Kommunen måste vara noggrann vid chefsutnämningar och i diskussioner om utvecklingsbehov och därför är dessa kriterier ett stöd i detta arbete. Kriterierna kommer att vara under ständig omprövning allteftersom förändrade behov uppstår.

Rekrytering och utnämning av chefer

Ambitionen är att erbjuda medarbetarna goda utvecklingsmöjligheter inom organisationen.

Processen för chefsförsörjning skall hjälpa till att identifiera och utveckla interna kandidater. Medarbetarna ges då möjlighet att se en karriärväg inom organisationen. Det får emellertid aldrig vara främmande för extern rekrytering om detta ger en bättre chef. Chefsförsörjning sker i enlighet med delegationsordningen.

En chefsutnämning är ett stort investeringsbeslut och skall grundas på ett noggrant underlag. Kriterielistan skall vara ett av beslutsunderlagen, utvecklingspotential ska vara en annan bedömningsgrund.

Varje beslut skall dokumenteras, så att det klart framgår på vilka grunder bedömningen gjorts.

Varje utnämning skall följas upp av närmast överordnad chef efter ett år, för att ge grund för eventuella kompletterande åtgärder och för att det skall utveckla förmågan att fatta goda utnämningsbeslut.

Introduktion av nya chefer

Varje ny chef skall få en tidig och bra introduktion i chefsrollen och närmast överordnad chef bär ansvaret för att detta sker. De formella delarna av introduktionen baseras på en checklista för nyutnämnda chefer samt introduktionsutbildningen (tillämpningsanvisningar).

Detta förutsätter också ett aktivt engagemang från den överordnade chefen med regelbundna uppföljningar där den nya chefen har möjlighet att ta upp de aktuella behov som finns.

I introduktionsprogrammet för ledare skall internt genomföras en genomgång av rutiner och riktlinjer och hur dessa skall tillämpas och tolkas i Svenljunga kommun.

Utveckling av chefer

Det är nödvändigt att cheferna ständigt utvecklas som ledare. Viktigast i detta sammanhang är chefens egen vilja till förkovran, och ansvar för sin egen utveckling. Utbildning är en del i utvecklingen men den viktigaste delen sker i jobbet och förutom chefen själv, är närmast överordnad chef ansvarig för chefsutvecklingen.

Varje chefs utvecklingsbehov skall diskuteras och dokumenteras regelbundet. Utvecklingssamtalet är det viktigaste instrumentet, där chefen får feedback både från sina medarbetare och sin överordnade chef. Den plan och de mål för kommande år som dokumenteras i utvecklingssamtalet bör innehålla planerade utvecklingsuppgifter för chefen.

Utveckling i chefsjobbet kräver fortlöpande utbildning. Det förväntas att varje chef genomgår minst fem dagars utbildning per år, som relaterar till ledaruppgiften.

Motivation och belöning av chefer

Chefer skall kunna känna stolthet över den verksamhet de ansvarar för. De måste vara motiverade i arbetet, för sin egen skull och för att kunna motivera övriga medarbetare. Detta mål nås dels genom löner men också genom att skapa en stimulerande arbetssituation.

Chefer skall vara väl medvetna om de förväntningar och krav som ställs på dem av den närmaste ledningen och av medarbetarna. Förväntningarna framgår bl. a av denna policy, som ses över regelbundet. Ansvarsområde, mål och uppföljningskriterier skall också vara tydliga för varje chef. Inom denna ram skall chefen kunna utföra sitt arbete med en hög grad av självständighet.

Chefer skall ha ett gott stöd i sitt arbete. Stödet består i ändamålsenliga administrativa system, god kommunikation med egen chef, sin ledningsgrupp och med de förtroendevalda.

Chefen skall få kontinuerlig feedback på sina kvaliteter som ledare, dels genom årlig utvärdering av ledarskapet bland medarbetarna och genom utvecklingssamtal.

Utöver grundprincipen att ge en god marknadsmässig lön och basera lönejusteringar på uppnått ekonomiskt och kvalitetsmässigt resultat skall möjligheter ges till uppmuntran på flera andra sätt.

Avveckling av chefskap

Chefer som inte uppfyller kraven skall inte vara kvar i en chefsroll. Varje annan inställning är till skada för verksamheten, för medarbetarna och för chefen själv.

Kommunen skall arbeta förebyggande, främst genom hög kvalitet i chefsrekrytering och aktiv utveckling för att så långt som möjligt undvika avveckling.

Möjligheter skall finnas att rotera i chefsrollen och erhålla annan tjänst inom organisationen.

Kommunen skall bedöma ledare regelbundet och vidta åtgärder omedelbart om någon inte håller måttet. De första åtgärderna före avveckling är utveckling.

Varje avveckling skall motiveras noga, både för chefen och för resten av organisationen. Organisationen skall ge den avgående chefen allt rimligt stöd till alternativ utveckling.

NYCKELOMRÅDEN	DETTA INNEBÄR I VÅR ORGANISATION
<p>Chefens roll Chefen företräder arbetsgivaren. Chefen har dels ett verksamhetsansvar, att uppnå verksamhetens ekonomiska och kvalitativa mål, dels ett personalansvar, tillvaratagande och utveckling av personalens kompetens, motivation och engagemang och dels ett kvalitetsansvar i det löpande arbetet och i förbättringar av de tjänster som utförs.</p> <p>I en kunskapsbaserad organisation finns ständigt ny kunskap att söka. Omvärldsbevakning och analys ingår i chefens uppdrag.</p> <p>Chefens uppgift är att verka genom medarbetarna och personalansvaret innebär att chefen ständigt söker utveckla medarbetarna, samt uppnå och behålla en hög grad av arbets-tillfredsställelse i den fysiska och psykosociala arbetsmiljön. Chefer på olika nivåer ansvarar för att samverkansavtalet tillämpas enligt upprättade riktlinjer.</p> <p>En konstruktiv dialog skall föras mellan chef och medarbetare. Utvecklingssamtal och lönesamtal är ett viktigt hjälpmedel i detta sammanhang.</p> <p>Chefsansvaret innebär också att leda förändring och förnyelse av sin verksamhet. Detta innebär att skapa en miljö där medarbetarnas kreativitet tas tillvara.</p> <p>En ledare i vår organisation behöver också personlig utveckling/kompetensutveckling och tar ansvar för att det sker.</p> <p>Ett ledarskap i vår organisation ser sin uppgift utifrån ett sammanhängande kommun-gemensamt perspektiv. Detta förhållningssätt ställer krav på att ledarskapet utövas i samklang och gemenskap med andra ledare inom kommunen. Syftet med ledningsgrupperna är bl a att stärka det kommun-gemensamma synsättet men också att uppnå ökad gemensam effektivitet, utveckling och förnyelse av verksamheten.</p> <p>Vårt system skall bygga på allas delaktighet</p>	<p>Arbetsgivaransvar Chefen skall, vid förhandlingar och överenskommelser med personal som han/hon är ansvarig för, samt vid kontakter med entreprenörer, leverantörer och andra avtalsparter, tillvarata arbetsgivarens intresse och företräda denne på ett sätt som tillgodoser arbetsgivarens förväntningar.</p> <p>Personalansvar - Varje chef ansvarar för att en tydlig personalförsörjningspolicy för respektive arbetsplats utarbetas och följs. - Chefen har rehabiliteringsansvar. Rehabiliteringsplanerna skall utarbetas och fullföljas i samråd med personalkontoret. - Ansvar för utveckling av personalens kompetens, motivation och engagemang. - Ansvar för att samverkansavtalet tillämpas. - Fastställa lönekriterier. Lönesamtal inför revisionsförhandling.</p> <p>Ekonomiskt ansvar - Varje chef ansvarar för uppföljning av egen budget samt arbetar utifrån ett sammanhängande kommun-gemensamt perspektiv.</p> <p>Kvalitetsansvar - Chefen har ansvar för att fastställda kvalitetsmål uppnås. - I chefens roll ingår arbete med förändring och förnyelse av verksamheten.</p>

<p>och varje medarbetare skall ha möjlighet att framföra och förverkliga sina idéer.</p>	
<p>CHEFSKRITERIER</p> <p>Som komplement till ledningspolicyn gäller följande generella beskrivning av vad som krävs av en chef i vår organisation. Syftet med denna är att vara ett underlag bl a vid rekrytering och utveckling av chefer, samt i situationer då ett chefskap avvecklas. Vi måste vara noggranna vid chefsutnämningar och i diskussioner om utvecklingsbehov och därför är dessa kriterier till stöd i detta arbete. Kriterierna kommer att vara under ständig omprövning allteftersom förändrade behov uppstår.</p>	<p>I nedanstående kravprofil betonas de områden som är särskilt viktiga ur generell synvinkel. För varje förvaltning/verksamhet gäller specifik yrkeskunskap där kravspecifikation upprättas i särskild ordning.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Den politiskt styrda organisationen - Förstår och kan verka i den politiskt styrda organisationen - Är en förmedlande länk mellan politiker och medarbetare - Omvärldsorienterad - Samhällsintresse/engagemang <p>Resultatorientering</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utvecklar mål för verksamheten - Förmåga att nå uppställda mål avseende ekonomi och kvalitet - Följer upp mål <p>Beslutsfattande</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inhämtar relevant information - Analyserar informationen - Väger in olika faktorer i beslutsfattandet - Kan ta svåra beslut och vara beslutsam i svåra situationer. - Fattar beslut i tid <p>Visionärt tänkande</p> <ul style="list-style-type: none"> - Har en vision för verksamheten - Har ett långsiktigt och övergripande perspektiv <p>Strategiskt tänkande</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser styrkor och förbättringsområden - Översätter övergripande mål och strategier till tydliga mål som är uppföljningsbara <p>Engagerat ledarskap</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skapar engagemang för visioner och mål - Leder verksamheten - Delegerar - Inspirerar medarbetare - Skapar delaktighet för medarbetarna - Främjar samarbete mellan olika verksamhetsområden - Uppmuntrar jämställdhet och mångfald - Samverkar med de fackliga organisationerna <p>Social förmåga</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etablerar goda relationer och skapar nätverk - Uppfattar och svarar mot andras behov - Behandlar medarbetare rättvist

	<ul style="list-style-type: none"> - Har inlevelseförmåga och visar empati - Främjar samarbete, trivsel, sammanhållning <p>Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ger klar och tydlig information - Lyssnar och tar till sig andras synpunkter - Uppmuntrar andra att uttrycka egna synpunkter - Visar lyhördhet och respekt - Kan hantera konfliktsituationer <p>Självkännedom och självförtroende</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser och kan hantera egna styrkor och svagheter - Visar integritet och ärlighet - Vill utveckla sig själv <p>Specifik yrkeskunskap</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vilka krav som ställs på specifik yrkeskunskap skiftar beroende på förvaltning och verksamhet.
<p>REKRYTERING OCH UTNÄMNING AV CHEFER</p> <p>Vår ambition är att erbjuda medarbetarna goda utvecklingsmöjligheter inom organisationen.</p> <p>Vår process för chefsförsörjning skall hjälpa till att identifiera och utveckla interna kandidater. Medarbetarna ges då möjlighet att se en karriärväg inom organisationen. Vi får emellertid aldrig vara främmande för extern rekrytering om detta ger oss en bättre chef.</p> <p>Chefs-försörjning sker i enlighet med delegationsordningen.</p> <p>En chefsutnämning är ett stort investeringsbeslut och skall grundas på ett noggrant underlag. Vår kriterielista skall vara ett av beslutsunderlagen, utvecklingspotential skall vara en annan bedömningsgrund. Varje beslut skall dokumenteras, så att det klart framgår på vilka grunder bedömningen gjorts.</p> <p>Varje utnämning skall följas upp av närmast överordnad chef efter ett år, för att ge grund för eventuella kompletterande åtgärder och för att vi skall utveckla vår förmåga att fatta goda utnämningsbeslut.</p>	<p>Internrekrytering som grundprincip</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vi skall internannonsera alla lediga chefsbefattningar. - Vi skall erbjuda intresserade och lämpade kandidater utbildning som klargör chefskapets förväntningar och ger dem en viss träning. - Vår chefsförsörjningsprocess skall omfatta chefer på alla nivåer. - Utvecklingssamtalet är en viktig grund för att identifiera intresse och lämplighet för chefskap. - Personal med chefsegenskaper skall få möjlighet att vikariera som arbetsledare då vakanser uppstår. - Samtliga chefer, <i>även de befordrade</i>, skall skriftligt ansöka om sin tjänst. <p>Chefens ansvar för chefsförsörjningen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Varje chef skall utveckla chefskandidater för sin egen organisation, inklusive lämpliga efterträdare till sig själv. <i>(se bilaga 1)</i> - Chefskandidatens egenskaper skall harmoniera med den syn på befattningen som finns hos både medarbetare och överordnade. <p>Chefsutnämning</p>

- Varje ledig befattning skall beskrivas med kravspecifikation på den önskade chefen.
- När kraven ställs upp skall listan över chefskriterierna vägas in. Avvikelser från dessa kriterier är tillåtna, men skall motiveras. Detaljerad yrkesspecifik befattningsbeskrivning skall komplettera kriterielistan.
- Varje chefskandidat skall intervjuas av minst två högre chefer, en grupp bestående av personal från arbetsplatsen samt fackföreningsrepresentanter.
- För tillsättningar av förvaltningschefer och kommunchef krävs synpunkter från samtliga förvaltningar.
- Vid tillsättningar av högre chefer bör kandidaterna dessutom genomgå personlighetstest enligt någon allmän beprövad metod. Extern konsult bör anlitas i dessa fall.
- Dokumentationen kring ett beslut skall inte spridas, men sparas hos den ansvarige chefen för senare uppföljning.

Kandidater med nyckeluppgifter

- Att en intern kandidat har en nyckeluppgift just nu, skall inte förhindra en utnämning, särskilt inte en befordran. Undantag kan göras av ett pågående viktigt projektledarskap, eller mycket kort tid på nuvarande post.
- Personer som är identifierade i chefsförsörjningsprocessen är i princip tillgängliga för hela organisationen.
- Att utnämna en chef som inte tidigare identifierats kräver mycket starka motiv. *Se även chefförsörjningsprocessen (bilaga 1).*

Uppföljning

- Tidigare utnämningar skall följas upp i samband med chefsutnämningsprocessen.
- Utvecklingssamtal med den nya chefen är en viktig uppföljning och ger underlag för förbättringsaktiviteter.

Chefsutnämning, checklista.

- Förvaltningschefen konstaterar att en

	<p>vakans finns.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Förvaltningschefen bedömer, i samråd med politiska ledningen, om vakansen skall besättas eller om man skall söka någon annan lösning. - Förvaltningschefen dokumenterar befattningens krav = profilen för den sökta personen. - Förvaltningschefen diskuterar rekryteringsväg med personalkontoret. - Om extern annonsering skall göras tar personalfunktionen hand om de praktiska detaljerna. De strukturerar också och grovsållar inkomna svar. Alla tjänster som annonseras externt utannonseras också internt. - Förvaltningschefen gör sin egen sällning efter samråd med fackföreningsrepresentanter. - Förvaltningschefen (och ev. avdelningschefen) planerar in intervjuer och håller i intervjuarbetet. - Eventuellt testas kandidaten med avseende på lämplighet som chef. - Inför beslutet sker samråd med facket. - Samråd med medarbetare på förvaltningen. - Löneförhandling. - Beslut tas av förvaltningschefen efter samråd med högre chef. <p><i>Samma checklista kan användas vid anställning av förvaltningschefer. Då är det kommunchefen och den politiska ledningen som har rekryteringsansvaret.</i></p>
<p>Introduktion av nya chefer</p> <p>Varje ny chef skall få en tidig och bra introduktion i chefsrollen och närmast överordnad bär ansvaret för att detta sker. De formella delarna av introduktionen baseras på vår checklista för nyutnämnda chefer samt introduktionsutbildningen. Detta förutsätter också ett aktivt engagemang från den överordnade chefen med regelbundna uppföljningar där den nya chefen har möjlighet att ta upp de aktuella behov som finns.</p> <p>I introduktionsprogrammet för chefer skall interna serviceavdelningar genomföra en genomgång av rutiner och riktlinjer och hur dessa skall tillämpas och tolkas i Svenljunga kommun.</p>	<p>Alla nytillträdde chefer skall erbjudas en individuellt upplagd introduktion. Ansvaret för introduktionen åvilar närmast överordnad chef samt personalavdelningen som ansvarar för introduktionsutbildningen av chefer.</p> <p>En generell checklista har upprättats (se bilaga 2) som med fördel kan kompletteras för varje förvaltning. Personalavdelningen upprättar program för introduktionsutbildningen speciellt anpassat för chefer.</p>

UTVECKLING AV CHEFER

Det är nödvändigt att våra chefer ständigt utvecklas som ledare. Viktigast i detta sammanhang är chefens egen vilja till förkovran, och ansvar för sin egen utveckling. Utbildning är en del i utvecklingen men den viktigaste delen sker i jobbet och förutom chefen själv, är närmast överordnad chef ansvarig för chefsutvecklingen.

Varje chefs utvecklingsbehov skall diskuteras och dokumenteras regelbundet.

Utvecklingssamtalet är det viktigaste instrumentet, där chefen får feedback både från sina medarbetare och sin överordnade chef. Den plan och de mål för kommande år som dokumenteras i utvecklingssamtalet bör innehålla planerade utvecklingsuppgifter för chefen.

Utveckling i chefsjobbet kräver fortlöpande utbildning. Vi förväntar oss att varje chef genomgår minst 5 dagars utbildning per år, som relaterar till ledaruppgiften.

Ansvar

- Kommunledningen och samtliga cheferna har ett gemensamt ansvar för utveckling av chefskapet.
 - Närmast överordnad skall en gång per år utarbeta en utvecklingsplan för varje chef. Planeringen skall ske i samråd med respektive chef. Utvecklingsplanen skall vara realistisk, konkret och arbetsplatsrelaterad.

- Den gångna årets utvecklingsresultat skall analyseras och dokumenteras innan en ny utvecklingsplan fastställs.

- Planeringen skall vara skriftlig och kostnaderna budgetsanknutna.

- *Då mellancheferna har traditionellt det praktiska huvudansvaret för att skapa och bibehålla ledningskvalitet skall förvaltningschefernas utvecklingsplanering ske i samråd med en eller flera av kommunledningen utsedda mellanchefer.*

Olika sätt att utveckla chefer

- Utbildning (chefska, fack, etc)
- Specialuppdrag och projekt.
- Konsulter i nya projekt.
- Delegering av uppgifter.
- Ställföreträdande chefer.
- Coaching (lära i jobbet)
- Böcker, tidskrifter.
- Studieresor.
- Samarbeta med andra avdelningar och organisationer.
- Kontinuerliga kontakter med ledningen.
- Mentor.

Mellancheferns ansvar (roll) för utveckling av förvaltningschefer

- Vara med vid utnämning av nya chefer.
- Utveckla nya chefer i organisationen.
- Introducera nya chefer, särskilt i det dagliga arbete.
- Utveckla självständiga chefer.
- Klargöra förväntningar på chefer sätta mål och återkoppling.
- Ge cheferna personlig feedback, stöd och handledning om deras kvaliteter som arbetsledare, sätta personalmål, arbeta som coach för chefer etc.
- Vara med vid avveckling av en chef, om så krävs

Chefshandbok

- En chefshandbok innehåller rutiner rörande värderingar, personalpolitik, ledningspolicy och chefskriterier. Den innehåller också all information som en chef skall ha tillgång till för att följa lagar och avtal, representera arbetsgivaren och hantera och utnyttja program och processer på ett riktigt sätt. Som ett komplement till utbildning för nya chefer tjänar en chefshandbok som kontinuerligt stöd, som dessutom uppdateras i takt med ändringar i lagar och avtal. Ett stöd av detta slag minskar också antalet enkla frågor till personalfunktionen. Handboken bör vara tillgänglig för alla, d v s medarbetare kan själva använda den som direkt informationskälla.
- Ansvaret för framställning och uppdatering av chefshandboken bör ligga hos personalkontoret.
- Handboken behöver inte vara tryckt på papper. En databaserad handbok fyller kravet på att alltid vara uppdaterad och aktuell.
- Chefshandboken bör innehålla följande rubriker: personalpolitik, ledningspolicy, utvecklingssamtal, rekrytering, anställningsrutin, anställningsformer, anställningsavtal, nyanställda, anställningens upphörande, betyg, kompetensförsörjning, utbildning, omplacering, tjänsteförflyttning, befattningsbeskrivning och värdering, befordran och utnämningar, lön och lönesättning, personalprogram och förmåner, belöningar, jubileum och uppvaktningar, internrepresentation, arbetstider, ledighet, semester, sjukdom, vård av närstående, företagshälsovård, arbetsskada, allvarlig skada eller dödsfall i tjänsten, rehabilitering, arbetsmiljöansvar, säkerhetsansvar, resor, medbestämmandelagen, klimatundersökningar, personalavdelningens roll, etc.

Motivation och belöning av chefer

Chefer skall kunna känna stolthet över den verksamhet de ansvarar för. De måste vara motiverade i arbetet, för sin egen skull och för att kunna motivera övriga medarbetare. Vi vill nå detta mål dels genom löner men också genom att skapa en stimulerande arbetssituation.

Chefer skall vara väl medvetna om de förväntningar och krav som ställs på dem av den närmaste ledningen och av medarbetarna. Förväntningarna framgår bl a av denna policy, som ses över regelbundet. Ansvarsområde, mål och uppföljningskriterier skall också vara tydliga för varje chef. Inom denna ram skall chefen kunna utföra sitt arbete med en hög grad av självständighet.

Chefer skall ha ett gott stöd i sitt arbete. Stödet består i ändamålsenliga administrativa system, god kommunikation med egen chef, sin ledningsgrupp och med de förtroendevalda.

Chefen skall få kontinuerlig feedback på sina kvaliteter som ledare, dels genom årlig utvärdering av ledarskapet bland medarbetarna och genom utvecklingssamtal.

Utöver grundprincipen att ge en god marknadsmässig lön och basera lönejusteringar på uppnått ekonomiskt och kvalitetsmässigt resultat skall möjligheter ges till uppmuntran på flera andra sätt.

Chefernas lön ska visa vikten av gott chefsarbete och ledarskap och ge incitament för att arbeta mot de mål som prioriterats för verksamheten.

En fast del samt en rörlig del, som bygger på uppnående av målen, kan vara en lösning.

Individuell lönesättning.

Lönen bör vara resultatet av regelbundna planeringssamtal, och vara en kombination av t ex:

- hög kundtillfredsställelse
- verksamhetsmål
- projektmål
- kvalitetsmål
- utveckling av verksamheten
- budgetmål
- personalens tillfredsställelse
- utveckling av personal

"Årets Chef"

Att man inom varje förvaltning utser "Årets Chef" utifrån ovan nämnda kriterier.

Förutom själva utnämnet kan följande positiva tilläggseffekter erhållas:

- En debatt kring vad bra ledarskap är, i samband med uppstarten.
- Förnyad diskussion varje år när man ser över och modifierar kriterierna.
- En nomineringsprocess då chefer och andra måste tänka över kandidatens bättre och sämre sidor som ledare.
- Sälvrannsakan.

Andra faktorer som är stimulerande och motiverande för en chef:

- Att ha en klar bild av vilka förväntningar som ställs.
- Att ha ett tydligt ansvarsområde och klara och tillräckliga befogenheter.
- Att få utöva stor självständighet i att lösa sin uppgift.

Att se slutresultatet av en komplex och utmanande uppgift, som kräver mångas insats.

AVVECKLING AV CHEFSKAP

Chefer som inte uppfyller kraven skall inte vara kvar i en chefsroll. Varje annan inställning är till skada för verksamheten, för medarbetarna och för chefen själv.

Vi skall arbeta förebyggande, främst genom hög kvalitet i chefsrekrytering och aktiv utveckling för att så långt som möjligt undvika avveckling.

Möjligheter skall finnas att rotera i chefsrollen och erhålla annan tjänst inom organisationen.

Vi skall bedöma ledare regelbundet och vidta åtgärder omedelbart om någon inte håller måttet. De första åtgärderna före avveckling är utveckling, omplacering.

Varje avveckling skall motiveras noga, både för chefen och för resten av organisationen. Organisationen skall ge den avgående chefen allt rimligt stöd till alternativ utveckling.

Chefer i vår kommun skall från den första chefsintroduktionen uppmanas att regelbundet tänka igenom sin yrkes- och karriärplanering. En omorientering från en chefspost kan ses som en möjlighet till en utveckling i en annan befattning. Kommunen har härvidlag all anledning att ta tillvara den kompetens som förvärvats under chefsperioden och låta tidigare chefer kunna verka som fadder, mentor eller projektledare. Chefer som lämnar sin befattning skall få kvalificerad hjälp att hitta andra uppdrag. All avveckling skall genomföras med mycket stor varsamhet och med respekt för de anställdas integritet. Av stor vikt är att cheferna får återkoppling på sina starka och svaga sidor och ges stöd till ökad självinsikt och självkänedom, så att avveckling som genomförs mot chefens vilja i möjligaste mån undviks. Chefssamtal och utvärdering av ledarskapet skall ge ledare information om hur det egna ledarskapet uppfattas så att de kan utveckla och förbättra sin ledningskompetens.