

## Riktlinje för chef- och ledarskap

<b>Område</b> Styrning och ledning	<b>Program</b> Personalpolitiskt program	<b>Plan Riktlinje</b> Riktlinje för chef och ledarskap	<b>Tjänsteföreskrift</b>
<b>Fastställd</b> KSAU 2016-04-05 § 64	<b>Giltighetstid</b> Tillsvidare	<b>Reviderad/Uppdaterad</b>	<b>Diarienummer</b> 2016/88



## **Inledning**

Som chef är man en nyckelperson för att driva och utveckla verksamheten mot givna mål. Bra och kompetenta chefer som är goda ledare är viktigt för alla verksamheter, så även för Kramfors kommun. Att ständigt utveckla chefskapet är en viktig strategisk fråga för att Kramfors kommun ska kunna erbjuda medarbetarna goda förutsättningar att göra ett bra arbete.

Som chef företräder man Kramfors kommun som arbetsgivare och ska vara en god förebild. I uppdraget ingår det att respektera och medverka i demokratiska processer genom att ta ansvar för fattade beslut och omsätta dem till verksamhet av god kvalitet. I chefskapet ingår ett ansvar för personal, ekonomi och verksamhet i enlighet med givna mål och ramar.

Syftet med denna riktlinje för chefskap är att skapa och förmedla en gemensam syn på chefskap i Kramfors kommun. Riktlinjen tydliggör även förväntningar och krav på chefen samt möjligheten till stöd.

## **Lagar och styrande program**

Det styrande programmet för riktlinjen för chefskap är det personalpolitiska programmet.

## **Giltighet**

Riktlinjen gäller tillsvidare.

## **Ansvar**

Kramfors kommun strävar i enlighet med det personalpolitiska programmet efter chefer som är "goda ledare". En god ledare ska besitta förmågan att planera, leda och utveckla kommunens verksamheter.

### **Det goda ledarskapet**

Enligt det personalpolitiska programmet ska Kramfors kommun sträva efter att ha goda ledare som kännetecknas av:

- God självinsikt
- Tydlighet
- Ansvarskänsla
- Tilltro till sina medarbetare.

### **Att vara chef & ledare**

Chefsrollen kan delas upp i chefskap och ledarskap, chefskap innebär *vad* man gör och ledarskap *hur* man gör det. Att vara chef är en formell position som man blir utsedd till, med chefskap menas att leda, förvalta och utveckla verksamheten utifrån uppdrag. Ledarskap handlar om relationer mellan människor, ledare blir man genom sitt sätt att vara. Genom förtroende kan man som ledare påverka medarbetarna i positiv riktning.

Kommunen strävar efter chefer som har ett gott ledarskap. De båda rollerna måste samverka för bästa resultat.

### **Att vara chef i en politiskt styrd organisation**

Att arbeta som chef i en politiskt styrd organisation innebär att man medverkar i det demokratiska arbetet som utgör grunden i vårt samhälle.

Uppdraget som chef innebär att omsätta politiska beslut tillsammans med sina medarbetare för att skapa en bra verksamhet.

#### **Ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstemän**

1. Politikerna är ytterst ansvariga och beslutar om verksamhetens mål, huvudsakliga innehåll och resurser
2. Politikerna beslutar om delegation av ansvar och befogenheter.
3. Som chef ansvarar man för att leda verksamheten och nå målen inom givna ramar.
4. Politikerna ansvarar för att uppföljning kommer till stånd.

#### **Chefsuppdraget krav och förväntningar**

Som chef ska man ha ett tydligt formulerat uppdrag som utgår från denna chefsriktlinje, resurser och mål för verksamheten.

#### **Uppdragets utgångspunkt**

Uppdraget som chef utgår ifrån kommunens:

- Vision
- Värdegrund
- Styrdokument så som program, planer/riktlinjer, tjänsteföreskrifter och rutiner
- Riktlinje för delegation och verkställighetsbeslut
- Lagar och föreskrifter inom området

#### **Överenskommelse om uppdrag och resurser**

Varje år ska uppdraget som chef tydliggöras i en "överenskommelse om uppdrag och resurser" som ska följas upp och utvärderas.

#### **Chefens roller och ansvar**

Att vara chef är ett komplext uppdrag där flera roller ingår, som chef har man två tydliga roller. Nedan beskrivs dessa roller och vilket ansvar det innebär.

##### **1. Verksamhetsansvarig**

En viktig del i chefens arbete är att utveckla den egna verksamheten så man når uppsatta mål inom givna ramar. Chefens ansvar som verksamhetsansvarig:

- Vara en god förebild och ambassadör för Kramfors kommun, som bidrar till en positiv bild av kommunen. Detta genom att både inåt och utåt företräda kommunen på ett positivt och professionellt sätt.
- Förstå och ta ansvar för kommunen i sin helhet.
- Förstå och respektera den demokratiska process som styr den kommunala verksamheten.
- Tydliggöra verksamhetens mål för medarbetarna.
- Ansvara för att verksamhetsplaner upprättas och följs upp.

- Handla etiskt och moraliskt genomtänkt.
- Ha kunskap om vilka befogenheter och ansvar som följer med sitt chefskap.
- Driva arbetet för att uppnå uppsatta mål inom ramen för tilldelade resurser.
- Ta ekonomiskt ansvar, utarbeta budget, lämna prognoser och vid behov vidta åtgärder och tidigt signalera om budgeten inte går att hålla.
- Ta stöd från interna stödfunktioner vid behov

## **2. Arbetsgivarrepresentant**

Alla chefer inom Kramfors kommun är arbetsgivarrepresentanter som ska ta ansvar utifrån kommunens personalpolitiska inriktning. I rollen som arbetsgivare är det viktigt att man agerar utifrån kommunens styrande dokument inom HR-området för att kommunen ska upplevas vara en arbetsgivare. Att vara arbetsgivarrepresentant innebär också att man är lojal mot fattade beslut även om de strider mot egna önskemål. Chefens ansvar som arbetsgivarrepresentant innefattar:

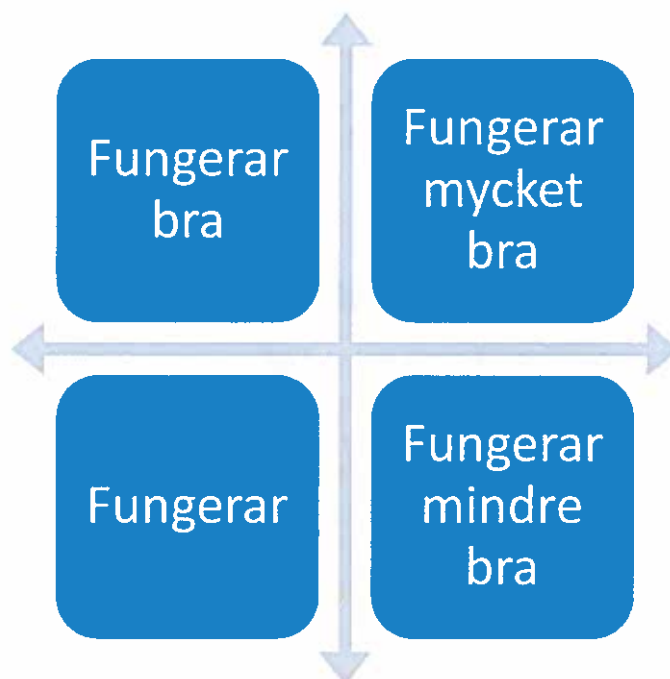
- ”Leda och fördela arbete”
- Bedriva ett aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete med fokus på förebyggande arbete.
- Uppmuntra medarbetarna att utveckla sin hälsa och arbetsglädje.
- Aktivt arbeta med rehabilitering av medarbetare som blir sjukskrivna för att möjliggöra återgång i ordinarie arbete.
- Bedriva ett aktivt jämställdhetsarbete, och se jämställdhet och mångfald som en naturlig del av verksamheten
- Jobba för ökad samverkan
- Genomföra årliga medarbetarsamtal med alla medarbetare, samt dokumentera dessa.
- Genomföra leda arbetsplatsträffar enligt samverkansavtalet.
- Sätta individuell lön i samband med löneöversynen

### Modell för utvärdering av chefskap

Chefen är en viktig nyckelroll för en fungerande verksamhet och i samband med det årliga medarbetarsamtalet ska chefskapet utvärderas. Utvärderingen bygger på tre delar:

1. Måluppfyllelse i chefens "överenskommelse om uppdrag och resurser"
2. Resultat i medarbetarundersökningen
3. Lönekriterierna för chefer
  - Resultat
  - Professionalitet
  - Utvecklingsförmåga
  - Ledarskap

Utvärderingen ska vägas samman och resultera i att man gör en total bedömning av chefen utifrån nedanstående matris.



#### **Fungerar mycket bra**

Chefer som har en hög måluppfyllelse i "överenskommelsen om mål och resurser", bra resultat i medarbetarundersökningen och lönekriterierna och som kan ses som ett föredöme för övriga chefer genom sitt sätt att bidra till att utveckla verksamheten.

#### **Fungerar bra**

Chefer som har en hög målfyllelse i "överenskommelsen om mål och resurser" och nöjda medarbetare i medarbetarundersökningen.

#### **Fungerar**

Chefer som bedöms fungera men ha en utvecklingspotential för att bli bra chefer. En individuell handlingsplan för chefskapet och hur man ska utveckla chefskapet övervägas.

### **Fungerar mindre bra**

Chefer med lägre måluppfyllelse i "överenskommelse om uppdrag och resurser" och missnöjda medarbetare i medarbetarundersökningen och även andra delar kan beaktas som gör att man bedöms fungera mindre bra. Om en chef bedöms fungera mindre bra ska en handlingsplan alltid göras för att stödja chefen att fungera i sin roll som chef.

Bedöms chefen fungera mindre bra trots att man gjort en handlingsplan ska en diskussion påbörjas om andra alternativ och att man eventuellt ska avsluta chefsuppdraget. Om chefsuppdraget avslutas och chefen får annan placering inom kommunen ska överenskommelse om ny utifrån den nya befattningens innehåll. I de fall lönen blir lägre bibehålls den tidigare lönen i 12 månader genom att lönetillägg utges. Året därefter reduceras lönetillägget med en tolfedel per månad.

### **Handlingsplan för chefskap**

När en handlingsplan för chefskapet blir aktuellt ska en 360 graders analys av chefskapet genomföras med stöd av företagshälsovården. Denna syftar till att ge en bättre bild samt ge underlag för hur handlingsplanen ska utformas. HR-enheten ska vara delaktig och stödja verksamheten i upprättandet av handlingsplanen samt uppföljningen av den. Handlingsplanen ska regelbundet följas upp och utvärderas.

## **Anställningsvillkor för chefer**

### **Tillsvidareanställning som chef**

Samtliga chefer anställs tillsvidare som chef i Kramfors om inte behovet är tidsbegränsat eller att den som anställs inte uppfyller kvalifikationskraven för uppdraget. Då chefer ses som nyckelpersoner i verksamheten är det av vikt att använda modellen för utvärdering av chefskapet. Om chefskapet inte fungerar är det viktigt att stödja i syfte att förbättra, men om förbättringen inte lyckas behöver vägar hittas för att avsluta chefsuppdraget.

### **Oreglerad arbetstid**

För förvaltningschefer och verksamhets/avdelningschefer tillämpas oreglerad arbetstid då det ingår i chefsuppdraget att arbetsbelastningen är ojämn men sett över en längre period ska detta kunna lösas utan övertid. Arbetstiden är därför oreglerad och chefen ansvarar för hur tiden disponeras. Att arbetstiden är oreglerad ska alltid finnas med i anställningsavtalet.

För enhetschef är det verksamhetens behov som är styrande om man ska ha reglerad eller oreglerad arbetstid.