



Chefs- och ledningspolicy

Detta dokument ersätter Ledningspolicy antagen av kommunstyrelsen 2000-05-15, KS § 4.05.

Inledning

Verksamheten i Älvsbyns kommun ska vara visions- och målstyrd med tydlig uppföljning och utvärdering. Den ska präglas av ett delegerande arbetssätt som tillvaratar de anställdas engagemang, kunskap och ansvarskänsla.

Kommunens policy för chefer bygger på begreppen lojalitet, ansvar, resultat och helhetssyn. Cheferna ska aktivt verka för att skapa attraktiva arbetsplatser där den enskilde medarbetaren känner arbetsglädje, delaktighet och möjlighet att utvecklas. Ledarskapet ska föra mot uppsatta mål. Kommunen ska värna om sina chefer samt inspirera och stimulera dem till ett självständigt tänkande öppet för nya idéer. Detta ger förutsättningar för utveckling av varje verksamhet och sammantaget för hela kommunen.

I en målstyrd decentraliserad organisation med långtgående delegering av uppgifter och befogenheter har chefer en mycket viktig roll. Att leda och inspirera, planera och organisera, samordna och samverka kräver ett ledarskap med helhetssyn på verksamhet och resurser. Det är viktigt med gott omdöme, positiv människosyn och förmåga att se vad som är bäst för kommunen.

Policyn är ett levande dokument och omprövas årligen. Chefs- och ledningspolicyn omfattar alla chefer som har personal-, ekonomi- och arbetsmiljöansvar.

Syfte

Chefs- och ledningspolicyn har som syfte att ge ett gemensamt synsätt på ledningsfrågorna i Älvsbyns kommun. Ledningspolicyn är tänkt som en hjälp för alla medarbetare i organisationen och policyns uppgift är att:

- Skapa gemensamma begrepp och utgångspunkter för alla oavsett var i organisationen man befinner sig.
- Ge ramar och krav för chefsrollen och på så sätt bidra till en diskussion om hur ledarskapet ska utövas och utvecklas.
- Tydliggöra krav och förväntningar på chefer i Älvsbyns kommun.
- Vara en grund vid rekrytering av chefer.
- Vara en grund för att utvärdera om ledarskapet i praktiken utövas i enlighet med policyns krav.

Dokumenttyp	Dokumentnamn	Fastställd/upprättad	Beslutsinstans	Giltighetstid
Policy	Chef- och ledningspolicy	2013-02-18, § 7	Kommunfullmäktige	Tills vidare
Dokumentansvarig	Version	Senast reviderad	Dokumentinformation	Detta dokument gäller för
Kommunchefen	1		405/12-003	Älvsbyns kommun

Nyckelområden

Kvalitet i ledningens arbete

Kommuninvånarna är de som genom de förtroendevalda beställer tjänster till en viss kvalitet. Utifrån den politiska beställningen till förvaltningsorganisationen är det chefernas uppgift säkerställa att leveransen blir det förväntade. Chefernas måste kontinuerligt utveckla sin verksamhet och säkerställa att högsta möjliga resurseffektivitet uppnås inom ramen för tilldelat uppdrag och tilldelade resurser.

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

I Älvsbyns kommun präglas ledarskapet av:

- **Lojalitet**
- **Ansvar**
- **Resultat**
- **Helhetssyn**

Lojalitet - rollen som chef är entydig, man har åtagit sig det uppdrag man fått av den politiska organisationen. Inom denna ram agerar man utifrån den professionalism man har vilket innebär att politiska åsikter på uppdraget inte ligger inom ramen för att vara anställd. Lojalitet mot uppdraget och uppdragsgivaren är en självklarhet för chefer i Älvsbyns kommun.

Ansvar – chefsansvaret gäller för hela den egna verksamheten och är ingenting som går att delegera bort. Chefer ska driva verksamheten mot de av politiken fastställda målen och inom den tilldelade budgetramen.

Resultat - kommuninvånarna har rätt att kräva tjänster av god kvalitet. Utifrån övergripande mål och direktiv är det chefernas uppgift att arbeta för att målen uppnås. Chefernas arbete måste präglas av inriktning mot ständiga förbättringar samt att ge medarbetarna förutsättningar för att göra ett gott arbete. Fokus på resultat och att nå uppställda mål måste känneteckna organisationens chefer.

Helhetssyn – chefer i Älvsbyns kommun ser alltid i första hand till hela organisationens bästa och i andra hand till den egna verksamheten. Chefen har ett helhetsansvar och de befogenheter som behövs för att kunna genomföra uppdraget på ett fullgott sätt utifrån rådande roll- och ansvarsfördelning.

Principer för ledning och styrning

Övergripande 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 ska 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 ska vara delaktiga i utarbetande av de verksamhetsspecifika målen och få kontinuerlig återkoppling på hur framsteg görs i förhållande till målen. Uppnående av egna mål och bidrag till verksamhetens mål är en grund för varje medarbetares löneutveckling.

Systemet för ledning

I kommunorganisationen har politiker och chefer olika tyngdpunkt i sitt ansvar. Lite förenklat kan sägas att politikerna ska fånga upp medborgarnas behov av tjänster, formulerar konkreta mål för hur organisationen ska tillfredsställa dessa behov och anvisa resurser att leverera tjänsterna. Det vill säga definierar **VAD** som ska genomföras! Cheferna ansvarar för att tjänsterna produceras, att det blir ett resultat i verksamheten och att medborgaren får det han/hon efterfrågat. Det vill säga ansvarar för **HUR** det ska genomföras!

Eftersom det finns många kopplingar mellan de olika rollerna är det viktigt att en dialog om hur styrning och ledarskap ska utövas. I alla lägen är det viktigt att de olika rollinnehavarna visar respekt för varandras funktioner.

Kommunstyrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan. Den ansvarar för hela kommunens utveckling och ekonomiska ställning. Kommunstyrelsen leder och samordnar planeringen, genomförande och uppföljningen av kommunens ekonomi och verksamheter. Kommunstyrelsen utövar ägaransvar över kommunens verksamheter. Detta ägaransvar omfattar både kommunens förvaltning och bolag.

Kommunchefen har som kommunens ledande tjänsteman kommunstyrelsens uppdrag att operativt leda och samordna kommunkoncernen. Detta innebär att kommunchefen agerar som ägar- och uppdragsgivarens företrädare i förhållande till kommunens samtliga chefer och kommunföretagens verkställande direktörer. Ledningssystemet fungerar så att kommunchefen svarar för kommunstyrelsens operativa samordning och ledning av kommunkoncernen.

Enhetschefen har totalansvar för enhetens ekonomi, verksamhet och personal. Tydliga uppdrag och en långt driven delegation möjliggör att enhetscheferna har mandat att fatta besluten så nära brukarna som det bara är möjligt.

I förvaltningsorganisationen finns en kommunövergripande ledningsgrupp. Syftet med ledningsgruppen är bland annat att stärka det kommungemensamma synsättet men också att uppnå ökad gemensam effektivitet, utveckling och förnyelse av verksamheten. Kommunchefen är ordförande i ledningsgruppen.

Utöver den kommunövergripande ledningsgruppen finns det en ledningsgrupp inom socialtjänstens och skolans verksamhetsområden. Syftet med dessa ledningsgrupper är bland annat att stärka det verksamhetsgemensamma synsättet men också att uppnå ökad gemensam effektivitet, utveckling och förnyelse av verksamheten. Social- och skolchef är ordförande i respektive ledningsgrupp.

Chefsrollen

Chefen företräder arbetsgivaren. Chefen har:

- ett verksamhetsansvar, att uppnå verksamhetens ekonomiska och kvalitativa mål,
- personalansvar, tillvaratagande och utveckling av personalens kompetens, motivation och engagemang, och

- ett kvalitetsansvar i det löpande arbetet och i förbättringsarbetet av de tjänster som utförs.

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 ska föras mellan chef och medarbetare. Medarbetarsamtalsamtal 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. Chefer i organisationen behöver också personlig utveckling/kompetensutveckling och tar själva ansvar för att det sker.

En chef i organisationen ser sin uppgift utifrån ett sammanhängande perspektiv – helhetssyn. Detta förhållningssätt ställer krav på att ledarskapet utövas i samklang och gemenskap med andra ledare inom kommunen.

Chefsförsörjning

Till ledningspolicyn finns en rekryterings- och introduktionspolicy. Syftet med dessa är att vara ett underlag vid bland annat rekrytering, introduktion och utveckling av chefer, samt i situationer då ett chefskap bör avvecklas.

Chefsrekrytering

Ambitionen är att erbjuda medarbetarna goda utvecklingsmöjligheter inom organisationen. Processen för chefsförsörjning ska hjälpa till att identifiera och utveckla interna kandidater. Medarbetarna ges då möjlighet att se en karriärväg inom organisationen. Medarbetarsamtalen är viktiga bland annat för att skapa intresse och identifiera chefskandidater.

Rekrytering av chefer ska följa sedvanlig arbetsgång som tillämpas i kommunen vid all rekrytering. Anställningsformen för chefer är i normalfallet ett chefsavtal som innebär en tillsvidareanställning som chef. Undantaget är förvaltningschef som anställs tidsbegränsat, i normalfallet mandatperiodvis. Överenskommelse görs inom ramen för gällande lagar och avtal samt det enskilda anställningsavtalet.

Introduktion av nya chefer

Varje ny chef ska få en bra introduktion i chefsrollen och anställande chef ansvarar för att det sker. De formella delarna av regleras i introduktionspolicyn.

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.

Utveckling av chefer

Det är nödvändigt att cheferna ständigt utvecklas som ledare. Varje chef har ett eget ansvar för sin egen kompetensutveckling. Närmast högre chef har ansvaret för chefsutvecklingen.

Varje chefs utvecklingsbehov ska diskuteras och dokumenteras regelbundet. Medarbetarsamtalen är det viktigaste instrumentet, där chefen får feedback både från sina

medarbetare och från sin överordnade chef. Den plan och de mål för kommande år som dokumenteras i medarbetarsamtalet bör innehålla planerade utvecklingsuppgifter för chefen.

Motivation och belöning av chefer

Chefer ska 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 arbets-situation.

Utveckling av chefskap

När en chef väljer en annan karriärväg eller inte längre passar in i organisationen ska en handlingsplan upprättas. Handlingsplanen ska mynna ut i en överenskommelse om exempelvis annat arbete, avgångsvederlag eller annan lösning. Planen görs inom ramen för gällande lagar och avtal samt det enskilda anställningsavtalet.