

Riktlinjer för chef- och ledarskap inom Eskilstuna kommunkoncern

Innehållsförteckning

1. Riktlinjer för chef - och ledarskap i Eskilstuna kommunkoncern
2. Chefsförsörjning
3. Rekrytering av chefer
4. Chefsöverenskommelse för Eskilstuna kommunkoncern
5. Uppföljning av chefs –och ledarskap samt av förutsättningar
6. Chefsutveckling
7. Chefsavveckling

Riktlinjer för chef – och ledarskap i Eskilstuna kommunkoncern

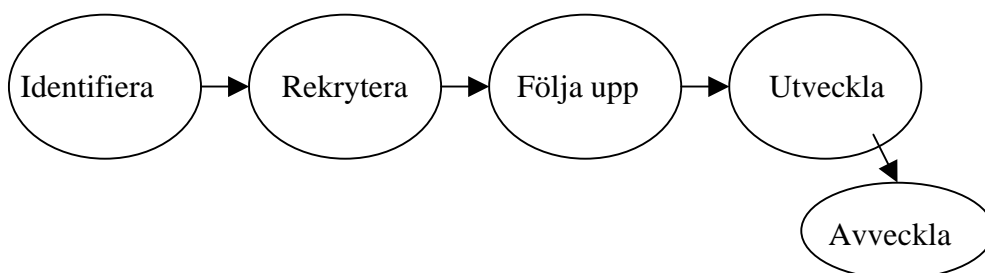
Utgångspunkt

Riktlinjerna utgår från kommunens Politikdokument för personalpolitik i Eskilstuna kommun. De ersätter tidigare ”Att tänka på för dig som är chef inom Eskilstuna kommun” och ”Riktlinjer för rekrytering av chefer/arbetsledare i Eskilstuna kommun”.

Invånar - brukar- och kundfokus ska vara vägledande för all verksamhet i kommunkoncernen. Chef- och ledarskap och chefsförsörjning är en viktig del i den strategiska planeringen och utvecklingen. Cheferna är nyckelpersoner i arbetet med att driva och utveckla verksamheten. Cheferna är bärare av vår grundsyn och vision och är arbetsgivarens företrädare. Chef- och ledarskap i en politiskt styrd organisation ställer särskilda krav på förmågan att vara lyhörd och ha respekt för den demokratiska processen.

Syfte

Syftet med en koncerngemensam syn på chefsuppdraget är att skapa tydlighet när det gäller krav och förväntningar. Syftet är också att genom tydliga kriterier skapa bättre förutsättningar för identifiering av chefskandidater, rekrytering, utvärdering, utveckling och avveckling av chefer.



Chefsuppdraget

Chefskapet ger stora möjligheter till inflytande och påverkan i organisationen. Chefskapet är en profession vars huvuduppgift är att driva och utveckla verksamheten. Det innebär ett formellt ansvar som arbetsgivarföreträdare avseende medarbetare, ekonomi och information/kommunikation. I chefsuppdraget ingår att vara en god ledare och gott föredöme med förmåga att skapa engagemang hos medarbetarna. Ett kvalificerat chefskap kombinerat med ett gott ledarskap är en framgångsfaktor för att tillsammans med medarbetare uppnå de politiska målen.

Uppdraget som chef ska utföras i enlighet med gällande lagar, avtal samt övriga politik- och styrdokument. En förutsättning idag är användande av informations- och kommunikationsteknik i utvecklingen av tjänster för invånarna och organisationens inre arbete. Varje chef har ett ansvar att integrerat i den dagliga

verksamheten bedriva ett målinriktat miljö-, jämställdhets- och mångfaldsarbete. Beslut och verkställighet ska bidra till en effektiv organisation och en hållbar utveckling.

Förutsättningar för chefer

Förutsättningar för att kunna leva upp till det goda chef- och ledarskapet är en relevant utbildning, en positiv människosyn och en god självkänedom. Det förutsätter också att arbetsgivaren är tydlig i sitt uppdrag och ger stöd till cheferna. Det är extra viktigt då uppdelningen i en politisk och professionell organisation kan göra rollen komplex och otydlig. Kommunkoncernen stödjer sina chefer genom att skapa förutsättningar i arbetet utifrån bland annat rimliga chefsområden, kompetensutveckling, mentorskap och handledning. Kvalificerade stödfunktioner och tydliga befogenheter är också viktiga förutsättningar.

Utifrån verksamhetens krav ska en fortlöpande kompetensutveckling ske, där de obligatoriska utbildningarna är en del och de individuella behoven är en annan del. Möjlighet att röra sig mellan chefsuppdragen i kommunkoncernen är en viktig del i kompetens- och karriärutvecklingen. En systematisk uppföljning och utvärdering av chefs - och ledarskapet är ett led i att ge stöd för att skapa en god utveckling hos chefen.

Chef- och ledarkriterier

Chef - och ledarkriterierna stödjer arbetet med att uppnå visionen och organisationens värden, politiska mål och beslut samt för att driva och utveckla verksamheten. Kriterierna används vid identifikation, rekrytering, uppföljning, utveckling och avveckling av chefer.

Cheferna:

Har helhetssyn

- Samverkar med andra enheter, förvaltningar och externa aktörer
- Ser till helheten och sätter ”koncernnyttan” främst
- Kopplar ihop helhet och delar
- Verkställer politiskt fattade beslut

Är mål- och resultatnriktade

- Driver verksamheten utifrån visionen, mål samt styrsystem
- Har ett strategiskt tänkande
- Läger vikt vid goda resultat
- Har en ekonomi i balans

Har en kommunikativ förmåga och är engagerade

- Kommunikerar visionen och mål så att de blir begripliga och en drivkraft för medarbetarna
- Kommunikerar verksamhetens perspektiv och behov uppåt i organisationen
- Ser möjligheter och skapar förutsättningar för en öppen dialog på arbetsplatsen

- Skapar förutsättningar för ett arbetsklimat som främjar arbetsglädje och hälsa

Skapar delaktighet

- Visar respekt för och lyssnar på medarbetarna
- Delegerar och har förtroende för medarbetarnas förmåga
- Stöttar medarbetarna så att de utvecklas och uppnår förbättrade resultat

Är kloka och har omdöme

- Tar tillvara kunskap från egna och övriga medarbetare i organisationen och omvärlden
- Fattar beslut utifrån ett så brett underlag som möjligt
- Prövar ställningstaganden och beslut utifrån ett etiskt förhållningssätt

Visar mod och vågar utmana

- Tar ståndpunkt och fattar beslut i viktiga frågor
- Vågar hantera problem i ett tidigt skede i det dagliga arbetet
- Vågar utmana invanda mönster för att hitta bättre lösningar
- Stimulerar och belönar nytänkande

Är tydliga

- Tydliggör medarbetarnas uppdrag
- Ställer tydliga krav på medarbetaren och följer upp
- Är konsekvent

Är ambassadörer för kommunen

- Kommunicerar visionen och kommunkoncernens verksamhet på ett positivt sätt med medarbetare, invånare och samarbetspartners
- Skapar förutsättningar för och har en dialog med invånare och övriga intressenter

Chefsförsörjning

Identifiering av nya chefskandidater i kommunkoncernen

För att trygga den framtida chefsförsörjningen måste kommunkoncernen kunna attrahera och rekrytera nya chefer både internt och externt. Det är viktigt att fånga upp och uppmuntra medarbetare som har intresse av att utvecklas inom organisationen och som vill pröva chefsuppdrag. Arbetet med chefsförsörjningen ska präglas av jämställdhet och sammansättningen ska spegla ett mångkulturellt samhälle.

Ingången till ett chefsuppdrag kan gå både via att medarbetaren själv söker utvecklingsprogrammet "Framtidens ledare" eller att via dialog på förvaltningen bli identifierad som tänkbar kandidat.

Varje förvaltningsledning ansvarar för att ta fram en chefsförsörjningsplan. Där ska framgå chefsbehovet på olika nivåer för de kommande fem åren. Varje chef ansvarar för att identifiera och fånga upp potentiella kandidater till kommunkoncernen. Det gäller både nya chefer och de som vill gå vidare till nästa chefsnivå. Här är medarbetarsamtalet, chefs- och ledarskapsuppföljningen och en tydlig kompetensutvecklingsplan viktiga instrument. Förvaltningarnas personalfunktion har uppdraget att sammanställa uppgifterna.

Kandidater som identifieras ska genomgå intervjuer och bör även testas för att både den enskilde medarbetaren och arbetsgivaren ska försäkra sig om lämpligheten för ett chefsuppdrag. Personalfunktionen på förvaltningarna har ett samordnande ansvar även för detta. Förvaltningarna ansvarar också för att utveckla kandidaterna. Aktuella insatser kan vara ett trainee - program, att "skugga" erfarna chefer, prao på andra förvaltningar, coachning, delta i chefsutbildningar och/eller gå in på vikariat med en utsedd erfaren chef som handledare. Vissa insatser kan efter behov skapas kommungemensamt och andra kan ske förvaltningsspecifikt.

För kandidater som identifieras till förvaltningschefs- eller direktörsnivå upprättas ett särskilt utvecklingsprogram.

Att bli identifierad som chefskandidat innebär inte att man med automatik erhåller en chefsbefattning.

Förslag på kandidater ska inlämnas till förvaltningens personalfunktion för intervjuer och sammanställning.

Frågor till blivande chefskandidater utifrån chefs- och ledarkriterier

Kandidatens namn

Ansvarig chef:

.....

.....

Exempel på frågor att ställa till identifierade chefskandidater.

Egen drivkraft:

- Hur länge har du funderat på att gå in i en ledarroll?
- Har du diskuterat det med andra, vem - vilka?
- Vilken har responsen i så fall varit?

Tidigare erfarenheter av ledarskap:

- Har du tidigare haft några ledaruppdrag, vilka (på jobbet eller fritiden)?
- Hur har du fått det, genom att själv söka eller har andra uppmanat dig att ta det?
- Har du någon gång konkurrerat om ett ledaruppdrag?
- Har du någon gång passat och undvikit att ta ledaruppdrag, i så fall varför gjorde du det?

Resultat av tidigare ledaruppdrag:

- Vad tyckte du om ditt uppdrag (roligt, svårt, stressigt..)
- Har du fullföljt uppdraget?
- Hur blev resultatet?

Ledarbeteenden:

- Hur gör du för att få gehör för dina synpunkter?
- Ge exempel på situationer där samarbetet fungerat bra respektive mindre bra. Vad har din roll varit?
- Ge exempel på konfliktsituationer där du agerat respektive inte agerat.
- Vad brukar din omgivning tycka är dina starka respektive svaga sidor?
- Ge exempel på något du tycker själv att du klarat mindre bra? Vad har du gjort för att bli bättre på det?
- När någon föreslår förändringar, hur brukar du reagera?
- Hur agerar du själv när du vill förändra något?
- Brukar du sätta upp mål för ditt arbete? Ge exempel.
- Vad vet du om andra förvaltningars arbete? Hur har du fått reda på det? Vad gör att det är viktigt att veta vad andra verksamheter arbetar med?
- Har du fått återkoppling på att du är tydlig? I vilket sammanhang?

Skala: Ett är lägst fem är högst

Bedömning:

Egen drivkraft

1...2...3...4...5...

Tidigare erfarenhet av ledarskap

1...2...3...4...5...

Resultat av tidigare ledarskap

1...2...3...4...5...

Ledarbeteende

1...2...3...4...5...

Rekommendation:.....

.....

.....

Rekrytering av chefer

Riktlinjerna ska säkerställa en process som ger ett enhetligt och professionellt förfarande vid rekrytering och tillsättande av chefer. Processen ska säkra att kravprofil och urval styrs av de mål och behov som finns. Den ska också säkra att kommunkoncernen arbetar med ett inkluderande förhållningssätt med jämställdhet och mångfald vid chefsrekrytering. Processen ska ge förutsättningar att rekrytera de bästa kandidaterna. En väl genomförd rekrytering bidrar till att marknadsföra kommunen och att Eskilstuna kommunkoncern ses som en attraktiv arbetsgivare.

Att tillvarata och utveckla redan anställda chefer och medarbetare ger möjlighet till intern rörlighet och bidrar också till att öka kommunkoncernens attraktivitet.

De olika momenten i rekryteringsprocessen är:

- Avgångssamtal
- Behovsanalys
- Kravprofil
- Sökfase
- Urval
- Beslut

Riktlinjerna innehåller bilagor som stöd i de olika momenten. Alla moment i processen ska dokumenteras.

Ansvar

Närmast överordnad chef har ansvaret i rekryteringsarbetet och förvaltningens personalfunktion är en resurs som ska ingå.

Avgångssamtal

När en chef slutar ska ett avgångssamtal ske för att ta tillvara erfarenheter och synpunkter för att bättre kunna bedöma behov av förändring. I första hand ska samtalet ske med överordnad chef. Exempel på frågeställningar är:

- Rimligheten i uppdraget
- Vad är bra
- Vad kan förbättras
- Bedömning av befintliga stödresurser
- Relation med överordnad chef

Behovsanalys

För att kunna rekrytera rätt person krävs att en analys görs av verksamhetens behov nu och framåt. Ansvarig är rekryterande chef. Behovsanalysen ligger sedan till grund för kravprofilen. Delar som bör ingå:

- Nuvarande verksamhets- och organisationsfas: är det ett förvaltningsneddragnings- eller uppbyggnadsskede?
- Verksamhetens utveckling: vilka krav ser vi framåt, behov av annan typ av chefs - och ledarskap?
- Nuvarande bemanning: är chefsområdet för stort - för litet, krav på stödresurser?
- Nödvändig kompetens för verksamheten: vad ska nästa chef ha med sig in i organisationen?
- Hur ser könsfördelning och mångfald ut?

Vid förvaltningschefsrekrytering svarar kommundirektören för att diskussion förs med berörda politiker.

Anställningsgrupp

När ett rekryteringsbehov uppstår initierar chefen bildandet av anställningsgrupp. För förvaltningschefer vilar det på kommundirektören. Personalen på arbetsstället informeras enligt samverkansavtalet. I anställningsgruppen ska chefen och personalchef eller motsvarande ingå, liksom berörda fackliga företrädare. I första hand ska arbetsplatsen representeras genom de fackliga företrädarna. Om det inte är möjligt kan en arbetsplatsrepresentant utses. Det ska eftersträvas att hålla gruppen så liten som möjligt. Vid förvaltningschefsrekrytering ska kommunstyrelsens ordförande, nämndordförande och oppositionsrepresentant också delta i rekryteringsförfarandet. Vilka delar av rekryteringsprocessen som hela gruppen ska medverka i avgörs av chefen. Alla ska dock delta vid fastställande av kravprofil och när beslut fattas. En realistisk tidplan som fastställer såväl anställningssamtal och uppföljning som slutbehandling och tillträdesdatum bestäms.

Kravprofil

Med utgångspunkt från behovsanalysen tar chefen fram en uppdragsbeskrivning och kravprofil som diskuteras i anställningsgruppen. En utgångspunkt är kommunens vision och övriga styrdokument. Uppdragsbeskrivningen baseras även på arbetsuppgifternas karaktär, ansvarsområden, utvecklings- och förändringsområden.

Uppdragsbeskrivningen ligger sedan till grund för kravprofilen. Innehållet i kravprofilen ska utgå från kommunkoncernens chefs- och ledarkriterier, fokusera på formell kompetens, erfarenhets- och kunskapskrav och personliga förmågor (se bilaga 1). De olika kraven ska viktas gentemot varandra och bedömning ska ske av vad som är krav respektive önskemål.

Sökfas

Interna omställningsbehov ska alltid provas först. I anställningsgruppen bestäms vilken sökväg som ska användas då de kan se olika ut. För att nå olika grupper i samhället är det viktigt att ha ett brett perspektiv när olika rekryteringskanaler och annonsutformning diskuteras. Om en bedömning görs att kompetensen finns internt så kan annonseringen begränsas till annonsering via intranätet och pärm i stadshusets reception. När det gäller svårrekryterade uppdrag kan en kombination av personsökning via konsult och annonsering ske. Det är även möjligt att enbart använda personsökning via konsult. Konsulter för dessa uppdrag upphandlas centralt i kommunen.

I annonsen ska det tydligt framgå vilken profil man söker, vilka kompetenser och förmågor man bedömer nödvändiga respektive önskvärda. Det säkerställer ett bra urvalsförfarande. (Definitioner av olika personliga förmågor se bilaga 1)

Urval

Inkomna ansökningshandlingar registreras där de tas emot. Alla inkomna ansökningar är offentliga handlingar. Sökande ska ha en bekräftelse på ansökan, vem som handlägger den och eventuellt en tidplan. Urvalet görs utifrån den framtagna kravprofilen. För att underlätta och systematisera urvalet bör matchningsverktyget i it -systemet för rekrytering användas. Personer som inte motsvarar grundkraven ska så snabbt som möjligt få information om att de inte är aktuella.

Anställningssamtal

Omgång 1

Anställningsgruppen förbereder relevanta frågor baserade på den framtagna kravprofilen. Syftet med samtalet är att komplettera informationen i ansökan och bedöma den sökandes personliga förutsättningar att klara uppdraget. Samtliga kandidater ska få samma grundfrågor och professionella bemötande. Till stöd finns ett förslag till frågor (se bilaga 1). Det är viktigt att redan i det här skedet ta reda på löneanspråk. Resersättning och traktamente utges till sökande från annan ort.

Omgång 2

Den eller de personer som bedöms som lämpliga och motsvarar kravprofilen ska gå vidare till en ny omgång. I det skedet kan tester vara ett instrument och resultatet av dessa rapporteras till arbetsgivaren. Att träffa den potentiella kandidaten/kandidaterna ytterligare en gång kan ge möjlighet till fördjupad information om uppdraget och även att få en fördjupad bild av kandidaten. Om de fackliga representanterna inte varit med vid anställningssamtal i omgång ett, kan de här få möjlighet att träffa den eller de slutliga kandidaterna.

Referenstagning

Under anställningssamtal tas frågan upp om referenspersoner. De bör vara minst två, varav en chef. Frågorna till referenten ska fokusera på om kandidaten har den kompetens som efterfrågas. Förslag till frågor (se bilaga 2). Respektera

kandidatens integritet och kontakta enbart de referenter som personen uppgett eller som man kommer överens om. En sammanfattning av intrycken från referenstagningen görs och redovisas i anställningsgruppen.

Beslut om anställning

Den samlade bedömningen av de olika momenten i rekryteringsprocessen utgör underlag för chefens beslut. Vid jämbördiga meriter har internsökande företräde. Detta för att stimulera intern rörlighet och karriärmöjligheter för redan anställd medarbetare.

Vid enighet i anställningsgruppen fattar chefen beslut om anställning. Vid oenighet ska chefen uppta förhandling enligt 11 § Medbestämmandelagen (MBL) innan beslut fattas. Överenskommelse om löne- och anställningsvillkor ska vara klara innan beslut om anställning tas.

Efter beslut om anställning skickas delegationsrapport till nämnden. Ansvarig chef ska utfärda ett anställningsbevis och en chefs- och ledaröverenskommelse. Muntligt besked med motivering lämnas till övriga kandidater som varit på anställningssamtal.

Anställningsbevis, och ansökningshandlingar skickas till personalregistret på avdelningen Administration och upphandling, Kommunstyrelseförvaltningen. Chefs - och ledaröverenskommelse förvaras hos den rekryterande chefen.

Det är chefens ansvar att ansökningshandlingarna omedelbart skickas tillbaka till de kandidater som inte fått anställningen. Det bidrar till att ge en positiv bild av kommunkoncernen som arbetsgivare vilket är viktigt då de sökande kan vara framtidens medarbetare.

Definition av personliga förmågor

Bilaga 1.

Personliga förmågor och förhållningssätt är ofta svåra att definiera men används ändå i rekryteringssammanhang. För att ha en gemensam bild har några listats nedan och definierats. De är kopplade till våra chefs- och ledarkriterier. Välj de förmågor befattningen kräver. Använd inte för många, då ger de inget stöd i urvalet. Förmågorna kan rangordnas sinsemellan för att underlätta bedömning av de sökande.

Ett tillvägagångssätt är att göra en uppdelning mellan de förmågor som bedöms vara nödvändiga och de som är önskvärda. En förmåga bedöms som nödvändig om arbetet inte kan utföras på ett tillfredsställande sätt utan den. En önskvärd förmåga förbättrar eller berikar funktionen. Detta utgör en del av kravprofilen, liksom formell kompetens, erfarenhets- och kunskapskrav.

Frågorna kan kompletteras med till exempel olika fall att lösa eller arbetsprover.

Har helhetssyn

- **Problemlösande analytisk förmåga:** Kan koppla ihop helhet och delar och kan prioritera rätt frågor. Ser sitt agerande i ett sammanhang och kan arbeta med komplexa frågor.

Fråga: Ge exempel på olika arbetsuppgifter där du använt din analytiska förmåga. Hur tar du dig an större frågor?

- **Mångfalds och jämställdhetsmedveten:** Förmåga att se och ta tillvara olikheter liksom kunskap och förståelse för genusfrågor. Förstår hur kön, bakgrund, kultur och grupptillhörighet påverkar en själv och andra. Har förmåga att ta med detta i beräkningen när beslut fattas och handlingssätt väljs.

Fråga: Kan du ge exempel på hur du arbetat med mångfalds- och jämställdhetsfrågor? Vad blev resultatet?

- **Insikt i vad hållbar utveckling innebär:** Förstår hur verksamhetsbeslut och åtgärder påverkar arbetet i strävan att uppnå hållbar utveckling utifrån en social, ekonomisk och miljömässig dimension (goda livsvillkor, god miljö och hållbar tillväxt).

Fråga: Kan du beskriva hur du tycker man kan arbeta med hållbarhetsfrågor i verksamheten? Om du själv gjort det, har du sett något resultat?

Är mål- och resultatorienterade

- **Mål- och resultatorienterad:** Har förmåga att ta fram mål och åtgärder för att uppnå dessa. Förblir motiverad och effektiv trots bakslag och besvikelser. Arbetar på tills projekt är avslutade eller resultat uppnådda. Söker aktivt utmaningar. Har drivkraft och förmåga att lägga ned tid, energi och engagemang i sitt arbete.

Fråga: Beskriv hur du tycker man är om man är mål- och resultatorienterad. Kan du berätta om någon situation där du tycker du varit det

- **Strukturerad:** Planerar arbetet i förväg. Organiserar och prioriterar aktiviteter på ett effektivt sätt. Sätter upp och håller deadlines.

Intervjufråga: Beskriv situationer där du tycker det är viktigt att planera och organisera arbetet och hur du gör det. Vad tycker du ger dig utmaningar?

Har en kommunikativ förmåga och är engagerade

- **Språklig kommunikation:** Talar klart, välformulerat och engagerat i möten med små och stora grupper. Kommunikerar på ett tydligt sätt och säkerställer att budskap når fram, att förväntningarna är klara för alla berörda parter.

Fråga: På vilket sätt föredrar du att informera, muntligt eller skriftligt? Vilken återkoppling har du fått på hur man upplevt när du talat/informerat i grupper?

Skapar delaktighet

- **Skapar delaktighet:** Visar respekt för och lyssnar på medarbetarna. Har förmåga att se olika behov. Är lyhörd för idéer, delegerar och har förtroende för medarbetarnas förmåga. Skapar forum där diskussioner kan föras. Inser betydelsen av sammanhållning i gruppen.

Fråga: Ge exempel på där du tagit tillvara idéer från dina medarbetare och på vilket sätt du gjort det.

Är kloka och har omdöme

- **Social förmåga:** Har en realistisk tro på sin egen förmåga. Är medveten om sina styrkor och svagheter. Tar snabbt itu med konflikter. Står för det som sagts och vågar säga ifrån. Kan arbeta bra med andra människor. Relaterar till dem på ett lyhört och smidigt sätt. Skapar kontakter och underhåller relationer.

Fråga: Beskriv hur du brukar agera i situationer där du möter nya människor. Beskriv hur du samarbetar med andra både på och utanför din enhet.

- **Personlig mognad:** Är känslomässigt stabil, har självinsikt och är trygg i sig själv. Ser relationer i sitt rätta perspektiv och skiljer på det personliga och professionella. Förhåller sig på ett sätt som är anpassat till situationen.

Fråga: Ge exempel på när du ställts inför en situation som varit besvärlig men som du tycker du hanterat bra. Beskriv hur du agerar i pressade situationer?

- **Integritet:** Har väl grundade och tydliga värderingar och förmåga att tänka begreppsmässigt på frågor ur ett etiskt perspektiv. Styrts av etik och värderingar i avgörande situationer i arbetet.

Fråga: Kan du ge exempel på vad du menar med att ha integritet. Kan du beskriva en situation där du tycker du hade det?

Visar mod och vågar utmana

- **Vågar utmana invanda mönster:** Kan snabbt ändra sitt synsätt och förhållningssätt och ser möjligheterna i förändringar. Vågar utmana invanda mönster. Har förmåga att snabbt kunna anpassa sig till nya eller förändrade krav och förutsättningar. Har hög tolerans mot osäkerhet.

Fråga: Ge exempel på en fråga där du har utmanat och ifrågasatt invanda mönster. Vad hände i frågan?

- **Tar ståndpunkt och fattar beslut:** Fattar beslut och agerar utifrån dessa, trots begränsad information eller svåra omständigheter. Visar omdöme under tidspress.

Fråga: Har du något exempel på när du tvingats ta ett snabbt beslut trots att du kanske velat ha ett bättre underlag? Vad hände? Hur kändes det?

Är tydliga

- **Tydlig:** Kommunicerar på ett tydligt sätt. Säkerställer att budskap når fram.

Fråga: Beskriv en situation där du själv fått återkoppling på att du är tydlig. Hur gör du för att säkerställa att budskapet gått fram?

Referenstagning

Bilaga 2.

Referenstagning är en del i den totala bedömningen av en kandidat och kan aldrig vara ensamt avgörande. Tillförlitligheten i referenstagningen är beroende både av referenstagarens erfarenhet och förmåga liksom referentens kunskap om och relation till den sökande.

Det viktigaste vid referenstagning är att undersöka om den sökande har den kompetens och förmågor som efterfrågas i kravprofilen. Det säkraste sättet att undersöka en kandidats kompetens och förmågor är att be referenten beskriva beteenden i olika situationer. Nedan följer exempel på frågeställningar som också relaterar till våra chefskriterier. Samma grundfrågor bör ställas om samtliga kandidater för att ge möjlighet till jämförelse. Givetvis blir urvalet av frågor olika beroende på kraven och nivån på befattningen.

Exempel på frågeställningar:

- Börja med att säkerställa att referenten är informerad om att han är utsedd som referent av kandidaten.
- Presentera dig själv, organisationen och befattningen kort.
- Hur känner referenten kandidaten och vilket har deras arbetsförhållande varit?
- Har kandidaten haft ledaruppdrag ?
- Kan du ge exempel där du tycker att kandidaten har hanterat en svår situation på ett bra sätt?
- Kan du ge exempel på en situation som du tycker att hon/han klarat mindre bra?
- I vilka situationer tycker du att hon/han kommer bäst till sin rätt som chef/ledare?
- Vilka arbetsuppgifter är hennes/hans styrka (koppla till kraven i kravprofilen)?
- Vilka behöver utvecklas?
- Hur reagerar hon/han i stressiga situationer?
- Kan du ge exempel där kandidaten har arbetat med mer övergripande strategiska frågor? Hur fungerade det?
- Hur vill du beskriva kandidatens totala arbetskapacitet?
- Beskriv kandidatens förmåga att skapa dialog och delaktighet i arbetsgruppen?
- Kan du ge exempel på initiativ till utveckling av organisationen som kandidaten tagit? Brukar hon/han ofta ta sådana initiativ?
- Hur uppfattar du kandidatens förmåga att slutföra åtaganden och uppdrag?
- Beskriv hur du uppfattar kandidatens förmåga att vara tydlig och kunna fatta beslut?
- På vilket sätt tycker du att kandidaten bidrar till helheten?
- Hur samarbetar kandidaten med andra?
- Vad uppfattar du var skälet till att kandidaten slutade hos er?

Frågorna kompletteras med det som man tycker behöver förtydligas utifrån anställningssamtalet med den sökande. Det är viktigt att anteckna svaren och att ställa följdfrågor för att försäkra sig att man uppfattat rätt. En sammanfattning av referenstagningen ges till anställningsgruppen.

Chefsöverenskommelse för Eskilstuna kommunkoncern

Befattning:

Innehavare:

Ansvarig överordnad chef:

Överenskommelsen giltig perioden:

Eskilstuna 200x-xx-xx

2008-03-11

Chefsöverenskommelse

Eskilstuna kommunkoncerns chefsöverenskommelse syftar till att klargöra och tydliggöra chefsansvaret - befogenheter, krav och förväntningar. Överenskommelsen ska ses som ett komplement till det formella anställningsavtalet och vara en grund för dialogen med överordnad chef. Överenskommelsen ska också användas som ett stöd vid uppföljning och utvärdering av uppdraget. Överenskommelsen görs mellan chefen och dennes chef.

Parallellt med att tydliggöra ansvaret är det mycket viktigt att bedöma och skapa förutsättningar för den enskilde chefen att klara uppdraget, både vad gäller storlek på chefsområdet likväl som de utvecklingsinsatser och stödresurser som kan behövas.

Det generella chefsuppdraget i kommunen

En generell beskrivning av ett chefsuppdrag kan och ska inte vara heltäckande, den måste kompletteras utifrån det enskilda uppdraget och situationsanpassas.

Chefsens åtagande

Utgångspunkten för uppdraget är invånar - brukar - och kundfokus vilket ska vara vägledande för all verksamhet.

Chefsuppdraget i kommunen innebär att:

- bidra till att visionen och de politiska målen verkställs och uppnås
- företräda arbetsgivaren på ett professionellt sätt och skapa en positiv bild av Eskilstuna kommunkoncern
- ha en kommunal helhetssyn
- ta ansvar för att ha en ekonomi i balans
- följa lagar, avtal samt övriga politik- och styrdokument
- delta och aktivt medverka i kommunens ledningsarbete
- planera, leda, följa upp och utveckla verksamheten med utgångspunkt från en effektiv och ändamålsenlig organisation till gagn för invånarna
- vara tydlig i sin ledarroll och vara ett gott föredöme
- ta ansvar för den egna kompetensutvecklingen
- ansvara för en god arbetsmiljö och skapa förutsättningar för ett arbetsklimat som främjar arbetsglädje och hälsa
- stimulera nytänkande och ta tillvara varje medarbetares kompetens och engagemang
- bedriva ett integrerat och målinriktat jämställdhets - och mångfaldsarbete utifrån alla människors lika värde
- ansvara för att beslut och verkställighet bidrar till uppfyllelse av kommunens kvalitets- och miljöpolitik med utgångspunkt från en trygg och hållbar utveckling
- verkställa politiskt fattade beslut

Arbetsgivarens åtagande gentemot cheferna

Arbetsgivaren stödjer cheferna genom att:

- tydliggöra chefernas uppdrag och ansvar
- tydliggöra chefernas befogenheter och delegation
- organisera chefernas ansvarsområde så att storleken/komplexiteten på chefsområdet möjliggör uppfyllandet av krav och förväntningar i chefsrollen

- erbjuda och tillhandahålla kompetensutveckling i chefsrollen
- se till så att cheferna fortlöpande erhåller den information som är nödvändig för uppdraget
- genomföra årliga samtal för uppföljning, utvärdering och utveckling
- erbjuda möjlighet till olika typer av stöd

Chefernas ansvar

Chefsuppdraget utgår ifrån följande ansvarsområden: Verksamhets-, utvecklings-, personal-, ekonomi- samt informations- och kommunikationsansvar.

Nedan anges det som generellt ingår i de olika ansvarsområdena :

Verksamhetsansvar

- Ansvara för att nämndens politiska mål uppfylls och verksamheten bedrivs i enlighet med visionen och förvaltningens åtaganden samt gällande regelverk
- Utarbeta mål och handlingsplaner för verksamheten, det vill säga bryta ned och förtydliga övergripande åtaganden och verksamhetsplaner så att de kan utgöra underlag för ett resultatnriktat och mätbart arbete på alla nivåer
- Följa upp och utvärdera mål och åtaganden
- Ansvara för att verksamheten har en effektiv och ändamålsenlig organisation

Utvecklingsansvar

- Medverka aktivt i Eskilstuna kommunkoncerns visions och ledningsarbete med utveckling och samordning av gemensamma övergripande frågor
- Bevaka förändringar i omvärlden som påverkar den egna verksamheten och vid behov initiera förändringar
- Verka för att ett arbetssätt utvecklas som är av hög kvalitet, kunskapsbaserat och som svarar mot omvärldens förändrade krav och invånarnas möjlighet till inflytande och delaktighet.

Personalansvar

- Ansvara för att gällande lagar och avtal, personalpolitik och övriga styrdokument följs
- Som arbetsgivarrepresentant svara för information och förhandling i enlighet med gällande lagar/avtal/ och samverkansavtal
- Genomföra regelbundna schemalagda arbetsplatsträffar för planering, delaktighet, information och kommunikation i enlighet med samverkansavtalet
- Genomföra regelbundna löne- och medarbetarsamtal

- Ansvara för ett systematiskt arbetsmiljö- och hälsofrämjande arbete och vidta åtgärder för att förebygga ohälsa eller olycksfall
- Säkerställa att verksamheten har kompetent personal dels genom att fortlöpande erbjuda utveckling till medarbetarna, dels genom ett noggrant rekryteringsarbete i enlighet med riktlinjer för personal- och kompetensförsörjning

Informations- och kommunikationsansvar

- Aktivt verka för att ha en öppen och förtroendefull dialog med invånare, medarbetare, kommunledning, fackliga företrädare, förtroendevalda och övriga samarbetspartners
- I enlighet med kommunkoncernens styrdokument för information - och kommunikation ansvara för både intern och extern information/kommunikation om verksamheten inom ansvarsområdet
- Planera och sammanställa sakuppgifter om verksamheten som underlag för information och kommunikation via de kanaler som nämns i styrdokumentet
- Säkerställa att informations - och kommunikationskanaler finns tillgängliga på arbetsplatserna

Ekonomiansvar

I enlighet med styrsystem och ekonomistyrningsregler ansvara för

- att en budget upprättas för ansvarsområdet
- att löpande genomföra ekonomisk uppföljning och analyser samt tillhandahålla underlag och prognoser
- att den planerade verksamhetens kostnader ryms inom angiven budgetram
- att ekonomiska resurser används på ett effektivt sätt, en god ekonomisk hushållning

Jag har tagit del av, är införstådd med och accepterar mina åtagande enligt ovanstående punkter.*

.....
Namn

Datum

.....
Ansvarig chefs namn

Datum

- Överenskommelsen kan kompletteras med förvaltnings specifika åtaganden.

2008-03-11

Uppföljning av chef- och ledarskap samt av förutsättningar

En förutsättning för att uppnå kommunens vision och mål är att cheferna lever upp till sina åtaganden. Chef- och ledarskapet följs upp för att snabbt kunna åtgärda eventuella problem genom att bland annat utveckla och stödja cheferna men även ibland avveckla uppdraget. Uppföljningen ska ske med chefs chef och vara en del i det årliga medarbetar- och lönesamtal där bägge parter får komma till tals. Utgångspunkten för uppföljningen är chefs åtaganden , chefs- och lönekriterier samt resultatet från personalenkäten.

Uppföljning och utvärdering ska göras minst en gång per år och utmynna i en handlingsplan/kompetensutvecklingsplan. Rapportering ska ske till förvaltningsledningen om vilka utvecklingsbehov som finns. Förvaltningen rapporterar i sin tur behoven till kommunstyrelseförvaltningen under september för samordning av kompetensutvecklingsinsatser för chefer.

För att klara den framtida chefsförsörjningen är det också viktigt att ta vara på och planera utifrån chefernas intresse att gå vidare i karriären.

Uppföljningen används som grund för medarbetarsamtalet och bägge parter ska ges möjlighet till att reflektera över frågeställningarna innan mötet.

Uppföljning och utvärdering av chef- och ledarskap samt av förutsättningar

Underlag för uppföljningen:

- Organisationens värden
- Chefs - och ledarkriterierna
- Kommunens lönekriterier
- Åtaganden, mål, verksamhetsplaner (inklusive ekonomi)
- Personalenkät
- Chefens egen uppfattning
- Chefens chefs bedömning

Uppföljning av åtaganden

<i>Verksamhetens åtaganden år....</i>	<i>Överträffar åtag</i>	<i>Uppfyllt åtag</i>	<i>Ej uppfyllt åtaganden</i>

Förutsättningar

Utvärdera de förutsättningar som funnits för att kunna leva upp till ett ledarskap som motsvarar kraven. Förutsättningarna innefattar till exempel:

- chefens arbetsmiljö.
- storlek på chefsområdet
- stödfunktioner
- samarbete med överordnad chef

Har förutsättningarna:

- Överträffat kraven? Beskriv hur.

- Motsvarat kraven? Beskriv hur.

- Varit otillräckliga? Beskriv hur.

Definitioner:

Överträffar kraven: Den samlade prestationen är utmärkt och överträffar förväntningarna inom så gott som alla områden. Är positiv och trygg i sin roll och uppnår ett utmärkt verksamhetsresultat. Är en mycket god chef och ledare.

Motsvarar kraven: Har presterat bra och överträffar ibland kraven. Motsvarar förväntningarna inom befattningen.

Behöver utveckla: Har inte lyckats uppfylla alla förväntningar. Behöver en utvecklingsplan för att åstadkomma en förbättring.

Chefs- och ledarskap

Kriterie	Överträffar kraven (Beskriv hur)	Motsvarar kraven (Beskriv hur)	Behöver utveckla (Beskriv vad)
<p>Har helhetssyn</p> <ul style="list-style-type: none"> * Samverkar med andra enheter, förvaltningar och externa aktörer * Ser till helheten och sätter ”kommunnyttan” främst * Kopplar ihop helhet och delar 			
<p>Är mål- och resultatriktade</p> <ul style="list-style-type: none"> * Driver verksamheten utifrån kommunkoncernens visions- och måldokument samt styrsystem * Har ett strategiskt tänkande * Läger vikt vid goda resultat * Har en ekonomi i balans 			
<p>Har en kommunikativ förmåga och är engagerade</p> <ul style="list-style-type: none"> * Kommunicerar kommunkoncernens vision och mål så att de blir begripliga och en drivkraft för medarbetarna * Kommunicerar verksamhetens perspektiv och behov uppåt i organisationen * Ser möjligheter och skapar förutsättningar för en öppen dialog på arbetsplatsen * Skapar förutsättningar för ett arbetsklimat som främjar arbetsglädje och hälsa 			

Kriterie	Överträffar kraven (Beskriv hur)	Motsvarar kraven (Beskriv hur)	Behöver utveckla (Beskriv vad)
Skapar delaktighet * Visar respekt för och lyssnar på medarbetarna * Delegerar och har förtroende för medarbetarnas förmåga * Stöttar medarbetare så att de utvecklas och uppnår förbättrade resultat			
Är kloka och har omdöme * Tar tillvara kunskap från egna och övriga medarbetare i organisationen och omvärlden * Fattar beslut utifrån ett så brett underlag som möjligt * Prövar ställningstaganden och beslut utifrån ett etiskt förhållningssätt			
Visar mod och vågar utmana * Tar ståndpunkt och fattar beslut i viktiga frågor * Vågar hantera problem i ett tidigt skede i det dagliga arbetet * Vågar utmana invanda mönster för att hitta bättre lösningar * Stimulerar och belönar nytänkande			
Är tydliga * Tydliggör medarbetarnas uppdrag * Ställer tydliga krav på medarbetaren och följer upp * Är konsekventa			
Är ambassadörer för kommunen * Kommunicerar visionen och kommunkoncernens verksamhet på ett positivt sätt med medarbetare, invånare och samarbetspartners * Skapar förutsättningar för dialog med medborgare och övriga intressenter			

Övriga frågor

.....

Sammanfattande kommentarer

Chefens chefs bedömning :

.....
.....
.....
.....
.....

Chefens bedömning:

.....
.....
.....
.....
.....

Handlingsplan

Utveckling av förutsättningar

Vad behöver förbättras?	Hur ska det förbättras?	Vem är ansvarig?	Klart när?

Utveckling av chef s-och ledarskap

Vad behöver förbättras?	Hur ska det förbättras?	Vem är ansvarig?	Klart när?

Karriärplanering

Önskad karriärutveckling inom 2 år, personliga mål

.....

Önskad karriärutveckling inom 5 år, personliga mål

.....

Chefens bedömning

.....

.....
Chef

.....
Chefens chef

.....
Datum

(Underskriften innebär att parterna deltagit i samtalet)

Chefsutveckling

Eskilstuna kommunkoncern vill ha välutbildade chefer som är trygga i sin roll och med förmåga att leda verksamheten mot uppställda mål. Chefens kompetensutveckling är ett av de viktigaste verktygen för att driva och utveckla verksamheten i enlighet med visionen och målen. Chefen ska ges förutsättningar och har ett egenansvar för att avsätta tid för kompetensutveckling.

En bra introduktion med både övergripande och förvaltningsspecifika delar är en god grund för att kunna gå in i uppdraget.

Utifrån det årliga uppföljningssamtalet med chefens chef ska en individuell plan göras med de utvecklingsbehov som man är överens om. För att möjliggöra en samordning och utveckling av kompetensutvecklingssatsningarna ska förvaltningarnas behov för nästkommande år rapporteras in under september månad till ansvarig handläggare på kommunstyrelseförvaltningen. Ansvaret för att det sker vilar på förvaltningscheferna.

En kvalificerad kompetensutveckling erbjuds både utifrån det formella chefsuppdraget och det personliga ledarskapet. Vissa delar av kompetensutvecklingsprogrammet är obligatoriska och ska genomgåas inom en treårsperiod. Det obligatoriska programmet inrymmer olika utbildningar inom områdena: att vara arbetsgivarens företrädare, personlig utveckling och ledarskap.

Chefer som genomgått det obligatoriska programmet ska erbjudas möjlighet till vidareutveckling i olika former. Förutom utveckling i arbetsgivarrollen kan kompetensutvecklingen vara att delta i olika projekt, nätverksgrupper, handledning, coaching och/eller mentorskap. Utifrån en helhetssyn ska olika insatser ske för att öka kännedomen om andra förvaltningar och verksamheter inom kommunkoncernen vilket till exempel kan ske via att "skugga" andra chefer.

Kommundirektören har ansvar för att chefer på förvaltningschefs - och direktörsnivå erbjuds ett särskilt vidareutvecklingsprogram.

Rörlighet mellan olika chefsuppdrag är en utvecklingsinsats som ska uppmuntras. Att gå in i olika typer av uppdrag och se olika delar av organisationen är också en bra förutsättning om man vill pröva andra chefsnivåer.

Avveckling av chefsuppdraget

Att vara chef är ett av många möjliga uppdrag i kommunkoncernen. I takt med att omvärlden förändras, förändras även chefsuppdraget. Det ställs idag stora krav vilket innebär att det ska vara möjligt att gå både in och ur ett chefskap. Att byta och avsluta ett chefsuppdrag är en naturlig del i utvecklingen för både chefen själv och organisationen. Det är därför viktigt att så långt det är möjligt underlätta sådana ställningstaganden. Organisationens attityder och värderingar kring frågan är av stor betydelse för att främja rörligheten mellan olika chefsuppdrag och att erbjuda möjlighet till karriärväxling genom alternativa uppdrag.

En grundlig och seriös rekrytering liksom kontinuerlig uppföljning av chef - och ledarskapet förebygger oförutsedda och drastiska avvecklingar. Det är viktigt att både överordnad chef och chefen själv är tydliga med hur chef - och ledarskapet fungerar så att stödinsatser kan sättas in.

Chefernas uppdrag innebär att de ska leva upp till åtaganden enligt chefsöverenskommelsen. Om det inte fungerar, trots uppföljning och stödinsatser, kan det ibland bli aktuellt att avsluta ett uppdrag. Det kan ske både utifrån att den enskilda chefen tar initiativ till avslut eller att överordnad chef gör det. Både i de fall chefen själv eller chefs chef tar initiativ till att avsluta chefsuppdraget, ska möjligheter till omplacering prövas utifrån befintliga befattningar inom kommunkoncernen. När chefen får ett nytt uppdrag ska lönesättning ske utifrån det nya uppdraget.

I de fall när överordnad chef bedömer att chefen inte kan ha kvar chefsuppdraget är det viktigt att avvecklingen sköts på ett respektfullt sätt. Grunden för ställningstagandet måste vara tydligt och bygga på tidigare dokumenterade uppföljningar och samtal. Om omplacering sker till annan befattning ska den eventuella mellanskillnaden i lönen läggas som tillägg för att successivt anpassas till den nya befattningens lönenivå, enligt riktlinjer för lönesättning. Möjlighet till stödsamtal för chefen ska erbjudas på lämpligt sätt. Ibland kan det dock vara en akut händelse som kräver snabb åtgärd, där får samtal om möjligt föras i efterhand. I de flesta fall är det bra för alla parter om avvecklingen inte drar ut på tiden. Om det är svårt att snabbt hitta en mera långsiktig lösning kan en tillfällig placering vara ett alternativ.

Om arbetsgivaren bedömer att det inte är möjligt att vara kvar i kommunkoncernen kan andra stödinsatser prövas som del av ett avslut.

Förvaltningschef, personalchef eller motsvarande och berörda fackliga organisationer ska alltid informeras. I de fall avvecklingen inte är frivillig sker facklig förhandling.