

Gemensamma riktlinjer för chefsförsörjning

Inledning

Stockholms läns landsting har gemensamma riktlinjer för chefsförsörjning, för att stärka befintliga chefers förmåga att leda verksamhet och medarbetare och för att attrahera, identifiera, rekrytera och utveckla blivande och befintliga chefer till respektive chefsnivå. Chefer i Stockholms läns landsting har alltid det samlade ansvaret för verksamhet, ekonomi och personal.

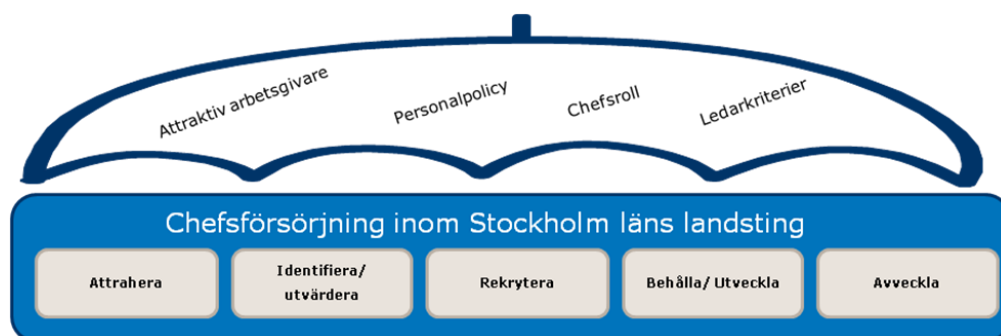


Bild: Gemensamma riktlinjer för chefsförsörjning inom Stockholms läns landsting

Chefsförsörjningens paraply

Riktlinjerna innefattar områdena attrahera, identifiera/utvärdera, rekrytera, behålla/utveckla och avveckla. Chefsförsörjningens paraply innehåller styrande förutsättningar för chefsförsörjningen.

Attraktiv arbetsgivare

Stockholms läns landsting är en av Sveriges största arbetsgivare. Stolta, delaktiga och ansvarstagande medarbetare är av stor betydelse för att nå verksamhetens mål. Därför arbetar vi för att vara en attraktiv och konkurrenskraftig arbetsgivare som utvecklar och behåller kompetenta medarbetare och chefer.

2013-04-10

Sedan medarbetareuppföljningen 2012 följer landstinget upp ett index för Attraktiv och Konkurrenskraftig Arbetsgivare (AKA-index) som utgörs av det samlade värdet av sex delindex; aktivt ansvarstagande, kund- och resultatfokus, förändring och utveckling, jämlikhetsindex, hälso- och stressindex och motivationsindex. AKA-indexet 2012 var 76. Index över 70 ses som en styrka, vilket visar att Stockholms läns landsting är en Attraktiv och Konkurrenskraftig Arbetsgivare.

Personalpolicy

Stockholms läns landstings personalpolicy anger de värderingar som är gemensamma för samtliga verksamheter och utgör en plattform för personalpolitiken.

Ett väl fungerande chefs- och ledarskap är en av de viktigaste faktorerna för Stockholms läns landstings verksamheter. Hos oss är chefer tydliga arbetsgivare som utvecklar och driver verksamheten tillsammans med medarbetarna.

Chefer i landstinget ansvarar för att:

- formulera och kommunicera mål och krav på resultat till medarbetarna
- arbeta aktivt med resultatuppföljning
- ge möjlighet till utveckling och lärande i arbetet
- leda arbetet så att verksamheten utvecklas och effektiviseras
- skapa förutsättningar för dialog, medinflytande, samverkan och trivsel

Uppföljning av personalpolitiken sker årligen genom landstingets medarbetarundersökning.

Chefsroll

Chefer med rätt kompetens är grundläggande för att landstinget ska klara sitt uppdrag. Stockholms läns landsting har en gemensam modell för kompetensplanering, KOLL – modell för kompetensplanering.

Inom ramen för KOLL – modell för kompetensplanering har det tagits fram en landstingsgemensam chefsroll med beskrivning av de kompetenskrav som landstinget ställer på sina chefer.

2013-04-10

Syftet med kompetenskraven är att de ska ligga till grund och skapa tydlighet vid rekrytering av chefer till samtliga chefsnivåer. De ska även användas för att identifiera chefers behov av kompetensutveckling.

Ledarkriterier för chefer

Landstingets ledarkriterier beskriver ett önskvärt chefs- och ledarskap. Kriterierna utgår från landstingets personalpolicy, där det anges vad som förväntas och krävs av både chefer och medarbetare.

Syftet med kriterierna är att de ska ligga till grund vid rekrytering av chefer till samtliga chefsnivåer. De ska även användas för att identifiera kandidater till chefsförsörjningsprogram och för att ge feedback på chefers ledarskap.

Inom Stockholms läns landsting har vi fyra ledarkriterier: utvecklingsinriktad, kommunikativ, värdegrundsbaserad och mål- och resultatnriktad. Nedan följer en beskrivning av respektive ledarkriterie:

Utvecklingsinriktad

Du som chef ser möjligheter i förändring och utveckling. Du främjar nytänkande, mångfald och utvecklar ditt eget ledarskap. Du tar tillvara medarbetarnas kompetens och idéer för att utifrån ett patient-/kundperspektiv utveckla verksamheten och arbetsformer.

Kommunikativ

Du som chef är tydlig i din kommunikation. Du är lyhörd och har förmåga att skapa dialog. Du ger och tar emot feedback som bidrar till utveckling av medarbetarna och dig själv.

Värdegrundsbaserad

Du som chef är en tydlig arbetsgivare och verkar utifrån verksamhetens värdegrund. Du är en förebild och visar gott omdöme, är ärlig, modig och konsekvent i ditt beteende.

Mål- och resultatnriktad

Du som chef är drivande och har helhetssyn. Du styr och leder mål- och resultatnriktad i dialog med dina medarbetare. Tillsammans med medarbetarna följer du systematiskt upp mål, analyserar resultat och genomför förbättringar.

2013-04-10

Chefsförsörjning i Stockholms läns landsting

Landstingets gemensamma riktlinjer för chefsförsörjning innefattar områdena attrahera, identifiera/utvärdera, rekrytera, behålla/utveckla och avveckla.

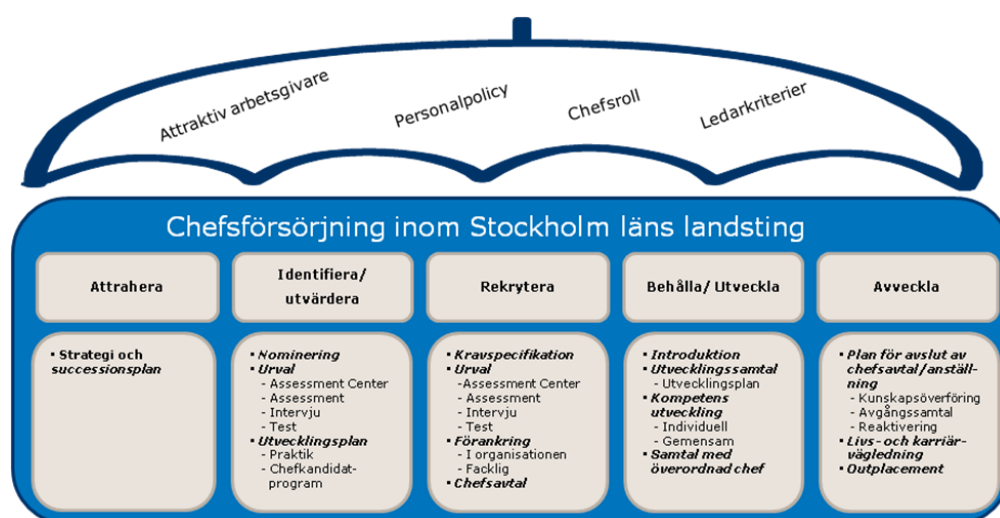


Bild: Gemensamma riktlinjer för chefsförsörjning inom Stockholms läns landsting

Attrahera

Att landstinget är en attraktiv arbetsgivare och att arbetet som chef uppfattas som spännande och intressant, är grundläggande för att vi ska kunna attrahera de chefer vi vill ha – nu och i framtiden. För att landstinget ska klara sin chefsförsörjning behöver varje förvaltning och bolag ha en strategi för chefsförsörjningen med tydliga karriärvägar och successionsplanering.

Successionsplanering innebär att ha rätt chef på rätt chefsposition. Vi behöver både arbeta med att identifiera och utveckla medarbetare och chefer internt för kommande chefspositioner och attrahera chefer externt.

Stockholms läns landsting satsar på sina unga chefer. För att behålla och utveckla unga chefer, attrahera unga att vilja bli chef och öka rörligheten av chefer internt har landstinget startat ett nätverk för unga chefer och medarbetare med ledningsansvar. Nätverket vänder sig till chefer som är 36 år eller yngre.

2013-04-10

Identifiera/utvärdera

En viktig rekryteringsbas för framtida chefer är landstingets egna medarbetare. Som ett led i att säkerställa chefsförsörjningen i landstinget genomförs chefskandidatprogram. Syftet med dem är att identifiera och ta tillvara möjliga chefskandidater och samtidigt ge medarbetare möjlighet att träda fram och visa sitt intresse. Deltagarna nomineras till programmen. För utvärdering och urval av deltagare till programmen används assessment center, assessment, intervju och/eller test.

Chefskandidatprogrammen ger ökad kunskap och förståelse för vilka utmaningar man möts av i chefsrollen. Programmen ger deltagarna en plattform för att sedan avgöra om chefsrollen är "något för mig". Inga löften om chefsjobb ges under programmen.

För att säkra tillväxten av framtida chefer direkt underställda politiska nämnder/styrelser (*förvaltningschef/vd/direktör*) genomför Stockholms läns landsting tillsammans med Västra Götalandsregionen och Region Skåne, RUFF, Regional utveckling för framtida förvaltningsledning. Sedan starten 2000 har fyra program genomförts.

Rekrytera

Inom landstinget arbetar vi strukturerat med rekrytering av chefer. Inför varje chefsrekrytering analyseras kompetensbehovet och en kravprofil för chefstjänsten tas fram. Kravprofilen beskriver bland annat vilka kompetenser, färdigheter, erfarenheter och vilken personlighet som behövs för den aktuella chefstjänsten. Kravprofilen tar dessutom hänsyn till mångfaldsperspektivet och ligger till grund för urval, bedömning och beslut om tillsättning.

Inom landstinget använder vi assessment center, assessment, intervju och/eller test vid urval av chefskandidater. Förankring av chefsrekryteringen sker både i den egna organisationen och fackligt.

Chefers anställningsvillkor regleras i chefsavtal. I chefsuppdraget beskrivs chefens ansvar för verksamhetens innehåll, kvalitet, personal och ekonomi. Chefer i landstinget är arbetsgivare och har i uppdrag att leda, organisera och vidareutveckla verksamheten inom givna ekonomiska ramar och enligt de strategier som fastställs i verksamhetsplanen.

2013-04-10

Behålla/utveckla

Inom landstinget genomförs olika aktiviteter för att utveckla och stödja chefer inom ledarskap, strategiskt utveckling, ekonomisk styrning och utveckling för ledningsgrupper etc.

En individuell kompetensutvecklingsplan upprättas med överordnad chef för att ge chefen rätt förutsättningar att nå uppsatta mål, genomföra uppdrag och bidra till goda resultat.

Chefs- och ledarskapet utvärderas kontinuerligt i dialog med överordnad chef och chefsuppdraget följs upp. Grunderna för utvärdering och uppföljning är medarbetarundersökningen, ledarkriterierna, ekonomiskt resultat, kundnöjdheten, utvecklingen av verksamheten etc.

Avveckla

Principen för avveckling av chefer är densamma som för övriga medarbetare. Avvecklingen av chefsavtal/anställning sker planerat. I första hand ska möjlighet till annat arbete prövas inom hela Stockholms läns landsting. Om det inte bedöms möjligt prövas andra alternativ. Det kan till exempel vara livs- och karriärvägledning eller outplacement oftast i kombination med avgångsvederlag.