

Diarienummer	Fastställt/senast uppdaterad	Beslutsinstans	Ansvarigt politiskt organ	Ansvarig processägare
KFKS 2013-00473	2013-09-02	Kommunstyrelsen	Kommunstyrelsen	HR-direktör
Strategi	Chefs- och ledarstrategi			

Chefs- och ledarstrategi

Dokumentets syfte

Chefs- och ledarstrategin finns för att kommunen ska attrahera, rekrytera och utveckla chefer som gör Nacka bäst på att vara kommun.

Dokumentet gäller för

Kommunstyrelsen som arbetsgivare och kommunens chefer

Chefs- och ledarstrategi

Vi ska vara bäst på att vara kommun och då behöver vi de bästa cheferna.

Nacka kommuns chefs- och ledarstrategi visar hur vi gör i Nacka för att

1. attrahera de bästa cheferna
2. identifiera och utveckla talanger
3. analysera verksamheten och chefens uppdrag
4. rekrytera de bästa cheferna
5. introducera nya chefer
6. följa upp och lönesätta chefer
7. utveckla, stödja och vid behov avveckla chefer
8. uppmärksamma gott ledarskap och öka rörligheten

Utgångspunkter för chefs- och ledarstrategin är vår vision och grundläggande värdering:

*Öppenhet och mångfald
Förtroende och respekt för människors kunskap och egna förmåga –
samt för deras vilja att ta ansvar.*

1. Så här attraherar vi de bästa cheferna

Vi attraherar de bästa cheferna genom att vara en expansiv kommun i framkant inom alla områden. Vi ger chefer stort ansvar genom att delegera befogenheter till lägsta effektiva nivå. Vi attraherar människor som har kapacitet att ta ansvar, vågar göra skillnad och som delar våra värderingar och ambitioner. Visionen om öppenhet och mångfald och den grundläggande värderingen med tilltron till människors kunskap och egen förmåga genomsyrar Nacka. Genom motiverade chefer och medarbetare som är nyfikna och lär av varandra och vår

omvärld blir vi bäst på att vara kommun. Vi har höga förväntningar på alla och arbetar aktivt för att utveckla våra chefers och medarbetares kompetens.

- Vi kommunicerar bilden av Nacka som en attraktiv kommun att leva, vistas och verka i.
- Vi kommunicerar bilden av Nacka som attraktiv arbetsgivare och för kontinuerlig dialog om hur Nacka kan utvecklas som attraktiv arbetsgivare för att attrahera chefer och medarbetare.
- Vi följer upp om kommunen uppfattas som en attraktiv kommun och som en attraktiv arbetsgivare.

2. Så här identifierar och utvecklar vi talanger

Vi strävar mot ökad mångfald och vill därför locka fler unga medarbetare och medarbetare med olika bakgrund att bli ledare. En av chefers viktigaste uppgifter är att identifiera medarbetare med kompetens och motivation för chefs- och ledaruppdrag. Genom utvecklingsprogram och i projekt identifierar vi talanger med potential att bli ledare. I våra ledarförberedande utbildningar rustar vi potentiella ledare med självförtroende, kontaktnät och kunskap för att ta sig an ledaruppdrag.

- Vi väcker intresse för att leda och driva utvecklingsuppdrag och utvecklar talanger genom våra akademier och utvecklingsprojekt.
- Vi har dialog i utvecklingssamtal med nyckelmedarbetare om vad de gör om 3-5 år och vilka utmaningar de ska ta sig an i sitt arbete för att utveckla och utvecklas.
- Vi stämmer av vilka talanger cheferna har identifierat i resultat- och utvecklingssamtalen med respektive chef.
- Vi använder testning vid rekrytering för att tidigt identifiera medarbetare med potential att växa och ta sig an större utmaningar.

3. Så här analyserar vi verksamheten och chefers uppdrag

Varje verksamhet och chefsuppdrag är unikt och förändras över tid. Därför genomför vi en gedigen analys av verksamhetens historik, nuläge och framtid för att mejsla fram verksamhetens och chefers uppdrag inför varje chefsbyte.

- Vi följer upp resultatkontraktet för den chef som ska sluta som en viktig utgångspunkt inför analys av verksamheten.
- Vi genomför en gedigen verksamhetsanalys där förutsättningar, insatser för att nå förväntade resultat och ansvarsområden definieras som utgångspunkt inför planering av rekryteringsprocessen.
- Vi vågar tänka nytt utifrån resultatet av verksamhetsanalysen och vid

behov förändra organisation och uppdrag.

- Vi anställer en tillförordnad chef om det krävs för genomförande av analys och rekryteringsprocess.

4. Så här rekryterar vi de bästa cheferna

Varje rekrytering inleds med verksamhetsanalys. Vi följer en gedigen rekryteringsprocess för att rekrytera och behålla de bästa cheferna och talangerna med kapacitet att utvecklas hos oss. Nacka kommun ska genomsyras av mångfald och därför eftersträvar vi ökad mångfald vid varje rekrytering.

- Vi annonserar uppdrag och kompetensprofil tydligt och genomför rekryteringen så att kravprofilen löper som en röd tråd genom hela rekryteringsprocessen.
- Vi anställer chefer med tillsvidareanställning i kommunen och med resultatkontrakt som omfattar chefsuppdrag för tre-fem år med möjlighet till fortsatt uppdrag för ny period.
- Vi utvärderar varje rekryteringsprocess för att dra lärdom av bland annat marknadsläget och stödet från rekryteringsspecialister.
- Vi följer upp den nye chefens upplevelser av rekryteringsprocessen vid det första introduktionssamtalet och följer upp rekryteringen efter ca 3 månader från det att den nye chefen börjat sin anställning.

5. Så här introducerar vi nya chefer

Alla nya chefer får en individuellt utformad introduktion. Den nye chefens chef är ansvarig för introduktionen och följer löpande upp att introduktionen motsvarar den nye chefens förväntningar.

Vi genomför introduktionsutbildning för nya chefer två gånger per år. Vi bjuder in nya chefer till nätverk och till möten med stödenheter för att chefen snabbt ska introduceras till systemen, det stöd som erbjuds och till Chefens årsklocka.

- Chefens chef planerar introduktionen ”100 dagar” tillsammans med den nye chefen direkt efter överenskommelsen om anställning.
- Vi signerar resultatkontraktet och utvärderar första etappen av introduktionsprocessen efter 100 dagar från att den nye chefen började.
- Vi följer upp introduktionen till enheten, verksamheten / processen och till kommunen vid de resultat- och utvecklingssamtal som genomförs inom 3, 6 och 9 månader från att kontraktet signerades.
- Vi följer upp chefsintroduktion genom enkät till alla nya chefer och diskuterar behov av utveckling och stöd.

6. Så här följer vi upp och lönesätter chefer

Varje chef i Nacka har resultatkontakt. Verksamhet och ledarskap diskuteras vid kontinuerliga resultat- och utvecklingsdialoger. Vi fokuserar uppföljningen på vad som har genomförts, vilka resultat som åstadkommit och vilka insatser som kommer att krävas för att nå förväntade resultat.

Vi har konkurrenskraftiga löner och erbjuder bra löneutveckling till de bästa. Vi belönar bra prestationer, initiativkraft, samarbete och resultat. Vi uppmärksammar framgångar genom belöningar för extraordinära insatser.

- Vi har resultatkontrakt som underlag för arbetsvärdering av uppdragets tyngd. Vi har lönetillägg för tidsbegränsade chefsuppdrag.
- Vi följer upp resultatkontraktet i resultat- och utvecklingsdialogen där vi löpande diskuterar förväntningar och ger återkoppling på vad vi vill se mer av, vad vi är nöjda med - och vad vi vill se mindre av.
- Lönesättande chef förankrar förslag till ny lön genom avstämning med sin chef - både inför lönesättning och inför den årliga löneöversynen - och vi använder resultatkontrakten för denna dialog.

7. Så här utvecklar, stödjer och avvecklar vi vid behov chefer

Vi har höga förväntningar på våra chefer och ger dem tydliga uppdrag i resultatkontrakt. Ledarutveckling, chefskunskaper och behov av stöd diskuteras när kontraktet stäms av. Om resultaten inte nås ser vi det och chefen får stöd för utveckling. Erfarna chefer har i uppdrag att introducera och stödja nya chefer, exempelvis i rollen som mentor och nätverksledare. Vi har kontinuerliga chefsmöten och Ledarlab för inspiration och erfarenhetsutbyte. Vi lyfter fram chefsförebilder som omsätter visionen och den grundläggande värderingen i praktiken.

- Chefens chef följer löpande upp resultatkontraktet och planerar ledarutveckling utifrån varje chefs behov.
- Vi samarbetar, inspireras och lär ständigt av varandra, andra organisationer och av forskning. Vi har goda kontakter med universitet och samarbetar även internationellt.
- Vi genomför mentorprogram.
- Vi erbjuder stöd till chefer genom interna stödresurser, chefer och upphandlade konsulter. I situationer där det inte fungerar enligt förväntningarna erbjuds ytterligare stöd och kontinuerlig avstämning. Därför kommer en avveckling av en chef aldrig som någon överraskning för chefen.

8. Så här uppmärksammar vi gott ledarskap och ökar rörligheten

Vi når framgång genom att vara nyfikna, inspireras och lära av varandra. Vi lyfter därför fram och uppmärksammar gott ledarskap. Vi ser varje rekryteringstillfälle som ett tillfälle att öka rörligheten. Vi öppnar upp nya karriärvägar för medarbetare och chefer genom uppdrag som tillförordnad chef och rotation bland chefer.

Vi uppmärksammar gott ledarskap genom att

- Vi kommunicerar goda resultat och lyfter fram chefsförebilder.
- Vi utser årets Nackachef utifrån tydliga kriterier.
- Vi ger utvecklande uppdrag till de bästa cheferna - såsom uppdrag som mentor, coach, verksamhetsobservatörer och uppdrag som tillförordnad chef för annan enhet.

Vi ökar rörligheten genom att

- Vi har tidsbegränsade chefsuppdrag och använder resultatkontrakten och dialogen om nästa steg för att planera för nytt chefsuppdrag eller annat uppdrag. Vi diskuterar nytt uppdrag minst ett år innan pågående chefsuppdrag löper ut.
- Vi kommunicerar rekryteringsbehov med chefer och andra nyckelpersoner för att få dem att uppmuntra bra interna kandidater att söka chefsjobb.