

Regeringens chefpolicy för myndighetschefer

Kvalitet i den statliga chefsförsörjningen

Kvalificerat statligt ledarskap och krav på mångsidighet



Regeringens chefspolicy för myndighetschefer

Statsförvaltningen med dess myndigheter är regeringens viktigaste instrument för att genomföra regeringens politik. Drygt 200 myndigheter med ca 235 000 anställda lyder direkt under regeringen. Dessa omsätter totalt cirka 900 miljarder kronor och svarar för centrala samhällsfunktioner som försvar, polis och tull. Bland uppgifterna finns också forskning, utbildning på högskolenivå, kultur, hälsa och arbetsmarknads- och socialförsäkringsfrågor samt skatteuppbörd. Andra viktiga områden är analys, utvecklings- och utvärderingsfrågor bland annat för att säkerställa en effektiv tillämpning av lagar och regler för en väl fungerande demokrati, ekonomi och välfärd.

Här presenteras huvuddragen i regeringens chefspolicy för myndigheterna. Mera utförliga beskrivningar finns i regeringens skrivelse Utnämningspolitiken (skr. 2009/10:43).

Utgångspunkten för den statliga chefspolicyen är de krav som ställs på rollen som myndighetschef i statsförvaltningen, inte minst för att allmänheten ska känna förtroende för statsförvaltningen. Stor vikt läggs vid en förutsägbar, öppen och spårbar rekrytering av myndighetschefer. Ett viktigt inslag i statens chefspolicy är också regeringens introduktions- och chefsutvecklingsprogram.

Myndigheterna ska genomföra regeringens politik. I chefspolicyen betonas därför behovet av en effektiv dialog mellan Regeringskansliet och myndighetschefen och med styrelseordföranden i förekommande fall, för att hålla regeringen informerad, för kunskapsutbyte, för att klargöra regeringens intentioner och krav samt för att följa upp myndighetens resultat. Formerna för denna dialog varierar från myndighet till myndighet men den årliga myndighetsdialogen är gemensam för de flesta myndigheter.

I en dynamisk statsförvaltning är fortsatt utveckling och rörlighet för myndighetschefen avgörande. Stor vikt läggs vid att erbjuda statliga chefer möjligheter till fortsatt utveckling.

Chefspolicyen avser också att inspirera myndigheterna i arbetet med chefsförsörjningsfrågor samt spegla synen på det statliga ledarskapet och möjligheterna till karriär inom staten.

Stefan Attefall

Statsråd med ansvar för den statliga förvaltningspolitiken

Rollen som myndighetschef i statsförvaltningen

Kvalificerat statligt ledarskap ...

Myndighetschefen ska kunna entusiasmera och motivera sina anställda och även vara initiativrik, analytisk samt ha en god samarbetsförmåga. Myndighetschefen behöver inte nödvändigtvis själv vara den främsta experten inom sitt verksamhetsområde, men ska ha förmåga att samla den personal som krävs för att verksamheten ska kunna bedrivas effektivt och rättssäkert. Myndighetschefen behöver vidare ha förmåga och intresse av att arbeta strategiskt med kompetensförsörjningsfrågor. God ledarskapsförmåga och god kommunikativ förmåga är andra viktiga egenskaper.

... och krav på mångsidighet

Regeringen ställer krav på myndighetschefernas förmåga att:

- leda verksamheten för att säkerställa att politiska prioriteringar förverkligas, skapa förutsättningar för god kontroll av statens finanser samt bidra till att resurserna används effektivt.
- företräda verksamheten internt och externt gentemot intressenter i omvärlden där medlemskapet i den Europeiska unionen och ett ökat medialt intresse är exempel på förhållanden som lett till ökade krav. Vikten av myndighetschefernas förmåga att kommunicera har fått avsevärt ökad betydelse.
- företräda arbetsgivarintresset så att statsförvaltningen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare.

Rekrytering

Förutsägbarhet, öppenhet och spårbarhet vid rekrytering

Vid statliga utnämningar ska avseende fästas endast vid sakliga grunder, såsom förtjänst och skicklighet. Regeringens utnämningsspolitik ska präglas av förutsägbarhet, öppenhet och spårbarhet.

Varje rekrytering av en statlig myndighetschef ska göras med utgångspunkt i en kravprofil. Kravprofilen ska innehålla krav på vad gäller dokumenterat god ledarskapsförmåga och god kommunikativ förmåga samt de särskilda krav som ställs på ledaren för den specifika myndigheten.

Intresseannonsering ska vara huvudregel vid rekrytering av myndighetschefer. I vissa fall kan det finnas skäl som föranleder undantag från regeln.

I syfte att ytterligare öka kvaliteten i den statliga chefsrekryteringsprocessen kan ett externt rekryteringsstöd användas för att fördjupa och förfina beslutsunderlaget vid en rekrytering.

Löner och anställningsvillkor

Regeringen anställer myndighetscheferna och beslutar om deras lön och andra anställningsvillkor. Lönen är individuell och bestäms mot bakgrund av de krav som ställs på befattningen samt chefens kvalifikationer och erfarenheter.

De flesta myndighetschefer anställs för begränsad tid – i regel sex år, med möjlighet till förlängning i tre år. De kan inte sägas upp innan anställningstiden löpt ut. Men regeringen kan, av organisatoriska skäl eller om det krävs av hänsyn till myndighetens bästa, förflytta en myndighetschef till en annan anställning.

Sekretess vid ansökningsförfarandet

Sekretess gäller i ärenden om anställning av myndighetschefer vid förvaltningsmyndigheter som lyder omedelbart under regeringen. Sekretessen gäller för uppgift som lämnar eller kan bidra till upplysning om en enskild kandidats identitet, om det inte står klart att uppgiften kan röjas utan att den enskilde lider men. Sekretessen gäller i tio år.

Introduktions- och chefsutvecklingsprogram

En anpassad introduktion

Alla myndighetschefer erbjuds en allmän och en individuellt anpassad introduktion utifrån den verksamhet som chefen är rekryterad för att leda. Myndighetschefer som rekryteras från andra arbetsmarknadssektorer än staten erbjuds en särskild fördjupad introduktion.

Introduktionen syftar till att lägga grunden för ett konstruktivt och fungerande samarbete mellan departementsledning och myndighetschef samt mellan styrelse och myndighetschef i de myndigheter som leds av en styrelse.

Varje departement ansvarar för att lägga upp ett individuellt introduktionsprogram för sina nyutnämnda myndighetschefer.

Enheten för statlig arbetsgivarpolitik planerar och arrangerar såväl individuell som gemensam introduktion för nyutnämnda myndighetschefer samt ansvarar för ett gemensamt chefsutvecklingsprogram för alla myndighetschefer.

Regeringens chefsutvecklingsprogram

Innehåller följande delar:

- En personlig introduktion där den nya myndighetschefen bl. a. får information om de personliga anställningsvillkoren och regeringens chefsutvecklingsprogram.
- Den gemensamma starten på chefsutvecklingsprogrammet är ett grundläggande förvaltningspolitiskt seminarium som syftar till att fördjupa kunskaperna om hur statsförvaltningen, budgetprocessen och ekonomistyrningen fungerar konstitutionellt. Vid seminariet behandlas också frågor som har att göra med staten som arbetsgivare och myndighetschefens ansvar för myndighetens arbetsgivarpolitik. Bland annat diskuteras etik och ämbetsmannarollens specifika förutsättningar.
- Programmet fortsätter sedan med ett ledarskapsseminarium i tre etapper och omfattar totalt sex dagar. Denna del syftar till att klargöra krav och förväntningar i chefsrollen och utveckla förmågan till ledarskap i den statliga förvaltningskulturen. Seminariet, som leds av en erfaren konsult, utformas i hög grad av myndighetschefernas egna erfarenheter.
- Varje ledarskapsseminarium avslutas med att deltagarna erbjuds fortsatt utveckling i en utvecklingsgrupp under ledning av en konsult. Syftet är att de tillsammans med kollegor ska kunna diskutera aktuella frågor i chefsrollen. Utvecklingsgruppen träffas två till fyra gånger per år.
- Myndighetschefer som har deltagit i ledarskapsseminarium och utvecklingsgrupp erbjuds att fortsätta utvecklingen av sitt eget ledarskap genom att delta i nätverk för myndighetschefer. Nätverket ska ha ett konsultativt arbetssätt och erbjuda kollegialt stöd mellan deltagarna i ledarskapsfrågor. Nätverket leds av en konsult och består av 7 - 8 deltagare.

Samtliga myndighetschefer inbjuds till speciellt arrangerade temaseminarier för information om viktiga politiska frågor som är generella för hela statsförvaltningen.

Enheten för statlig arbetsgivarpolitik planerar och erbjuder fortlöpande såväl individuellt anpassade som generella insatser för samtliga myndighetschefer. Exempel på sådana insatser är språkträning, massmediaträning och individuellt chefsstöd.

Ett ledarskapseminarium med motsvarande syfte erbjuds också till överdirektörer eller motsvarande.

Myndighetsdialog

En genomgång av resultat och verksamhet...

De huvudsakliga styrinstrumenten av myndigheterna är som regel instruktionen och regleringsbrevet. Kontakter mellan Regeringskansliet och andra myndigheter är viktiga inslag i en effektiv förvaltning. Form och innehåll i dessa kontakter bör därför diskuteras mellan myndighet och huvudman.

Den årliga myndighetsdialogen mellan respektive departementsledning och myndighetschef och, i förekommande fall med styrelseordföranden, är ett viktigt styrinstrument för regeringen. Dialogen utgör underlag för såväl styrning av verksamheten som för lönesättning och utvecklingsinsatser för myndighetscheferna.

Det grundläggande syftet med myndighetsdialogen är att följa upp myndighetens verksamhet under det gångna året, ge myndighetschef och ordförande i styrelsemyndigheter en återkoppling av departementsledningens bedömning av verksamhetens resultat och slutligen föra en diskussion om verksamheten i ett framåtriktat perspektiv.

Som en del i myndighetsdialogen ska myndighetscheferna, liksom styrelseordföranden erbjudas ett enskilt samtal.

Det enskilda samtalet ska föras mellan myndighetschefen och statsrådet eller statssekreteraren. Det ska vara personligt och inriktat på myndighetschefens förmåga att lösa sina uppgifter och på hennes eller hans behov av utvecklingsinsatser.

Rörlighet och fortsatt utveckling för myndighetschefen

Rörlighet eftersträvas ...

I normalfallet anställs myndighetschefer för en period om sex år. Fortsatt anställning vid samma myndighet kan förekomma men begränsas vanligtvis då till tre år.

Statsråd eller statssekreterare bör i det personliga samtalet vid myndighetsdialogen i god tid, senast sex månader innan en anställningsperiod löper ut, ta upp frågan om fortsatt anställning med berörd myndighetschef.

... och utvecklingsmöjligheter ska främjas

Regeringen vill främja möjligheterna för myndighetschefer att kunna anställas som chef för en annan myndighet. Regeringens inställning innebär en strävan att kunna erbjuda sina väl fungerande myndighetschefer konkreta utvecklingsmöjligheter. En följd av detta synsätt blir att vissa vakanser kommer att erbjudas befintliga myndighetschefer, givetvis med utgångspunkten att även sådana rekryteringar sker i förhållande till en på förhand upprättad kravprofil och att anställningen sker på sakliga grunder.

