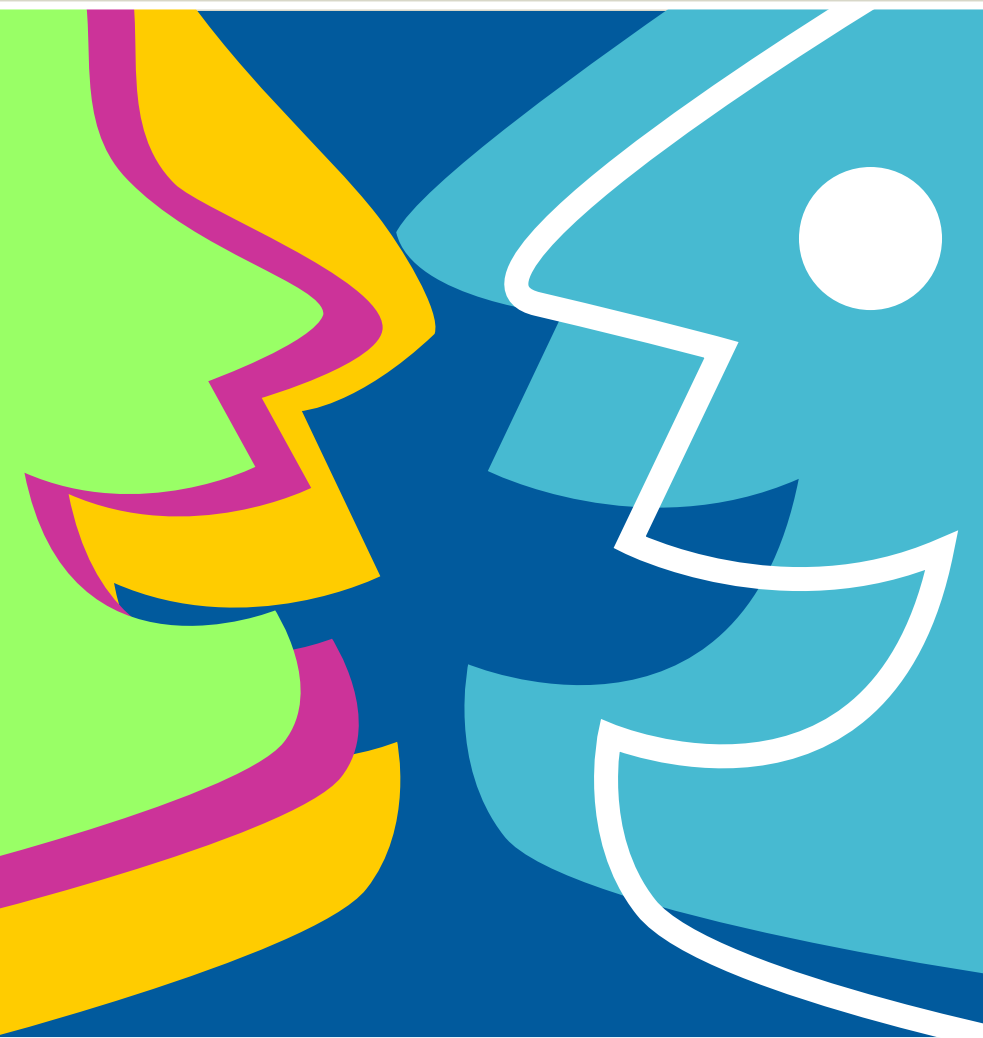


# Chef i RK

Policy för chefsförsörjning  
i Regeringskansliet



REGERINGSKANSLIET

## Attrahera, rekrytera och utveckla chefer

Målet för Regeringskansliets verksamhet är att vara ett effektivt och kompetent instrument för regeringen i dess uppgift att styra riket och förverkliga sin politik. Alla medarbetare bidrar på olika sätt till att uppfylla målet. Chefer i Regeringskansliet har därutöver ett särskilt ansvar att engagera och leda medarbetare och att utveckla verksamheten mot uppställda mål. Det förutsätter ett professionellt ledarskap med kunskap och förmåga att leda och utveckla verksamheten.

”Chef i RK” är en gemensam policy för chefsförsörjning i Regeringskansliet. Syftet med policyn är att underlätta och stödja ett enhetligt arbetssätt med chefsförsörjningen i Regeringskansliet. I policyn presenteras Regeringskansliets syn på chefsförsörjningsarbetet, dvs. arbetet med att attrahera, rekrytera och utveckla chefer genom stöd före, under och efter ett chefsuppdrag.

## Regeringskansliets chefsförsörjning

Regeringskansliet ska vara en attraktiv arbetsgivare. Planering och genomförande av verksamheten förutsätter engagerade och kompetenta chefer på rätt plats för att klara organisationens uppgift.

En långsiktig chefsförsörjning handlar om att attrahera, rekrytera och utveckla chefer med utgångspunkt i de särskilda krav som utmärker Regeringskansliets verksamhet. Den chefskompetens som finns i Regeringskansliet bör på olika sätt tas tillvara också efter ett chefsuppdrag.

Regeringskansliets chefsförsörjning bygger på ett inkluderande synsätt, dvs. en arbetsplats där alla oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder kan medverka med sina kunskaper och talanger så att de kan komma till nytta på det mest effektiva sättet och till mest gagn för verksamheten.

I ”Chef i RK” presenteras grunderna för Regeringskansliets långsiktiga inriktning av arbetet med den gemensamma chefsförsörjningen. Utrikesförvaltningens chefsriktlinjer klargör, med utgångspunkt från Regeringskansliets gemensamma chefsförsörjningspolicy, vad som därutöver gäller för chefer i UD och vid utlandsmyndigheter.



# Utgångspunkter

---

## En politiskt styrd organisation ...

Regeringskansliet är en politiskt styrd organisation där regeringen avgör arbetets inriktning och vilka frågor som ska prioriteras. Tjänstemännen bistår regeringen bl.a. med att utreda olika frågor och ta fram underlag till beslut. Verksamheten präglas av en stor bredd och dynamik och förändringstakten är hög.

## ... med ett professionellt ledarskap ...

Regeringskansliets chefer har en viktig roll för att regeringens politik ska förverkligas. Ledarskapet i chefsrollen är komplext. I chefsansvar ingår att utveckla verksamheten mot uppställda mål, organisera och planera arbetet samt engagera och leda medarbetarna.

## ... och med en ledningsfunktion i departementen som är ett strategiskt stöd till den politiska ledningen

Ett effektivt arbete i departementet förutsätter ett väl fungerande samspel mellan chefstjänstemän och övriga chefer. Verksamheten behöver chefer som kan skapa ett förtroendefullt samarbete med den politiska ledningen. En framgångsfaktor för ett effektivt ledningsarbete är att departementets lednings- respektive chefsgrupp gemensamt diskuterar verksamhet, kompetensförsörjning och effektiva arbetsformer.

# Rollen som chef i Regeringskansliet

---

## Krav och förväntningar i en unik organisation ...

Av Regeringskansliets medarbetarpolicy och riktlinjer för lönesättning framgår vilka krav och förväntningar som ställs på chefer. Chefskapet i Regeringskansliet innehåller tre roller: som ledare av medarbetare, som verksamhetsföreträdare och som arbetsgivarföreträdare.

Rollen som chef i Regeringskansliet präglas av myndighetens verksamhet och mål. Regeringskansliets uppgift är att bereda regeringsärenden och biträda regeringen och statsråden i deras verksamhet i övrigt. Huvudregeln är att varje statsråd är föredragande i regeringen i de frågor statsrådet är ansvarigt för. I chefsansvaret ingår att ge stöd i beredning och föredragning inför departementschefen eller annat statsråd.

## ... och kunskap, förmåga och förhållningssätt av betydelse för ledarskapet

I chefsrollen ingår personalansvar för medarbetarna. Chefer i Regeringskansliet förväntas kunna entusiasmera och motivera medarbetarna, vara initiativrika, analytiska, involvera alla medarbetare i verksamheten och ha en god samarbetsförmåga.

Det förutsätter förmåga att fördela arbetsuppgifter så att varje medarbetare får ta ansvar efter sin kompetens samt att ge tydlig återkoppling och möta medarbetarna med respekt och intresse.

En chef och ledare i Regeringskansliet förväntas i sin yrkesroll vara en förebild och ett föredöme och ha ett förtroendefullt samarbete med sin ledning. I chefsansvaret ingår att se till att det finns tydliga mål för verksamheten, prioritera mellan uppgifter, utveckla och följa upp verksamheten utifrån uppställda mål. Chefsrollen förutsätter förmåga att kommunicera med ledning, medarbetare och andra i och utanför organisationen.

Att ha goda kunskaper om verksamheten är viktigt men det behöver inte alltid vara detsamma som att chefen är den främsta experten inom verksamhetsområdet. Ett professionellt ledarskap innehåller många andra dimensioner.

En chef representerar Regeringskansliet och departementet. En chef har som arbetsgivarföreträdare ett ansvar för att samverka med andra chefer i organisationen i arbetsgivarfrågor.

## Rekrytering

---

### En professionell rekrytering av chefer ...

Regeringskansliet rekryterar chefer utifrån önskade ledaregenskaper och ger dem förutsättningar att utöva ledarskapet. Vid all rekrytering av chefer är det en viktig utgångspunkt att i kravprofilen tydliggöra de kunskaper, förmågor och förhållningssätt som verksamheten kräver.

Ansvar för rekrytering ligger hos respektive departement. Styrande för arbetet är dels att det vid beslut om statliga anställningar endast ska fästas avseende vid sakliga grunder, såsom förtjänst och skicklighet (12 kap. 5 § i regeringsformen), dels de förutsättningar som anges i Regeringskansliets riktlinjer för rekrytering. Av lagen om offentlig anställning (4 §) framgår också att skicklighet ska sättas främst, om det inte finns särskilda skäl som talar för något annat.

### ... där interna chefsämnen tas tillvara ...

Att rekrytera interna chefsämnen skapar utvecklings- och karriärmöjligheter för medarbetarna. Insatser för att identifiera chefsämnen i Regeringskansliet ingår därför i ett chefsförsörjningsarbete. Ett viktigt skäl till internrekrytering är att ta tillvara den ledarkompetens som finns i organisationen. En internrekrytering innebär också att den specifika kunskap om t.ex. organisation, verksamhetsfrågor, beredningsprocesser och beslutsfattande i Regeringskansliet mer effektivt omhändertas.

### ... och individuella löner och anställningsvillkor tillämpas

Alla chefer anställs i Regeringskansliet med placering i ett departement. Anställning av chefstjänstemän, ambassadörer och departementsråd beslutas av regeringen. Andra chefer, t.ex. sektionschefer och gruppchefer, anställs genom beslut av respektive departement. Lönen är individuellt bestämd och differentierad utifrån sakliga grunder som bl.a. ansvar och chefsuppgifternas svårighetsgrad.

## Introduktion

---

### En väl genomförd introduktion ...

Alla chefer erbjuds en introduktion vid tillträdet till chefsuppdraget. Ansvarig för att planera upplägg och innehåll i en sådan introduktion är närmast högre chef i samarbete med personalfunktionen vid departementet. Syftet med introduktionen är att ge bra förutsättningar för chefsuppdraget, lägga grunden för en god start och ett konstruktivt samarbete med kollegor i och utanför departementet samt ge grundläggande kunskap om Regeringskansliet.

### ... med utgångspunkt i verksamhetens krav

Verksamhetens innehåll och krav förutsätter en både bred och individuellt anpassad introduktion.

I introduktionen av nya chefer ska verksamhetsfrågorna stå i centrum tillsammans med frågor som handlar om förståelse för kraven på ledarskap i förhållande till medarbetarna, innebörden av arbetsgivarrollen, inblick och förståelse för Regeringskansliets beredningsprocesser och beslutsformer samt kunskap om den internationella dimensionen av verksamheten.

## En kontinuerlig utveckling som chef och ledare

---

### Varje chef ansvarar för sin egen utveckling ...

En kontinuerlig utveckling i chefsrollen är central för att ta tillvara engagemanget som chef och för att utveckla kompetensen som ledare.

Regeringskansliet erbjuder stöd genom bl.a. gemensamma chefsutvecklingsprogram, internt karriärstöd eller möjlighet att delta i externa kurser samt en egen coach eller mentor. Departementets personalfunktion bistår med stöd vid planering av insatser. Ett samlat utbud av utvecklingsinsatser för chefer presenteras på Klaranätet.

### ... och att departementets strategiska ledningsfunktion utvecklas

Att som chef delta i departementets lednings- eller chefsgrupp innebär ett ansvar att medverka i utvecklingen av strategiska frågor. Här ingår att tillsammans med övriga chefer klargöra uppdrag och skapa engagemang för det gemensamma arbetet.

## Återkoppling och uppföljning

---

Att utvecklas som chef och ledare och att fortsatt vara en förebild och ett föredöme i Regeringskansliet kräver uppföljning och återkoppling av det egna ledarskapet. Här ingår också att en återkommande dialog förs mellan chef och överordnad chef under förordnandetiden och minst sex månader före utgången av ett förordnande. Till stöd för detta kan olika typer av uppföljning av ledarskapet genomföras. Dialogen förväntas ligga till grund för en bedömning av möjliga utvecklingsvägar som chef eller i en annan roll.

# Rörlighet och fortsatt utveckling

---

## Tidsbegränsad placering ...

Chefer anställs i allmänhet tills vidare i Regeringskansliet. Tidsbegränsad placering som chef på en enhet tillämpas i flertalet fall. Förordnandet tidsbegränsas upp till fem år i en första period med möjlighet till förlängning. Ett tidsbegränsat förordnande kan avslutas i förtid.

## ... utveckling genom rörlighet ...

Att organisationen har rätt chef på rätt plats är en fråga som behöver prövas kontinuerligt. Regeringskansliet tar tillvara goda ledare och chefer genom att uppmuntra till rörlighet i eller utanför myndigheten. All chefserfarenhet kan vara meriterande för antingen en fortsatt karriär som chef eller som expert inom ett verksamhetsområde.

## ... och avslut av ett chefsuppdrag

För att möjliggöra att ledarskapskompetensen matchar aktuella behov i verksamheten krävs rätt kompetens hos den enskilda chefen. Ett professionellt rekryteringsarbete och en väl genomförd kompetensplanering liksom en framförhållning i departementets planering av omprövning av enskilda chefsuppdrag är viktigt för att säkerställa rätt ledarkompetens. En självklar del i all chefsförsörjning är att såväl ge stöd för chefsutveckling på individuell nivå som att kunna avsluta ett chefskap vid behov. Planeringen av sådana insatser förutsätter att chefsuppdragets innehåll återkommande behandlas i dialog med närmast högre chef. Vid avslut av chefsuppdraget kan vid behov individuellt stöd erbjudas.

---

Regeringskansliets policy för chefsförsörjning beslutades den 5 mars 2013 av förvaltningschefen i Regeringskansliet.



REGERINGSKANSLIET