



Ledningsavtalet som skapare av ledningspolicy för statsförvaltningen och verksamhetsförutsättningar för ledningen

Anvisning om utarbetande av ledningsavtal

Statsförvaltningens chefspolicy och ledningsavtalet

Ett av målen för statsförvaltningens chefspolicy är att stärka ledarskapets målinriktning och chefernas resultatansvar. När en chef inleder sitt ledningsuppdrag ska den personliga målsättningen fastställas med beaktning av verksamhetsenhetens situation och framtida utmaningar. I förhållande med valet av chef ska det redan innan uppdraget ledigförklarats också alltid ingå en bedömning av de utmaningar som verksamhetsenheten kommer att stå inför när det gäller utveckling samt av de centrala krav som ställs på ledningsuppdraget. Utifrån detta är det möjligt att söka just en sådan chef som på bästa sätt förmår uppnå de mål som uppställs för ledningsuppdraget för en period på t.ex. fem till sju år. Viljan och förmågan att vara chef och förmån samt beredskapen att ta personligt ansvar för resultaten, som är en del av yrkeskunskaperna vid ledning, utreds i samband med valet av chef grundligare än tidigare, eftersom dessa är de viktigaste förutsättningarna för att lyckas i uppdraget. En yrkeskunnig chef har inte bara tillräckligt omfattande kompetens, utan han eller hon är också en skicklig ledare.

Ledningsavtalet har utvecklats som instrument för målsättningen för och utvärderingen av ledningen samt till hjälp för ledningens utvecklingssamtal.

Parterna i avtalet

Ledningsavtalet kan ingås mellan ministeriet och dess avdelning eller ministeriet och den högsta ledningen vid ett underställt ämbetsverk eller någon annan underställd verksamhetsenhet (nedan används för korthetens skull samlingsbegreppet verksamhetsenhet). Ledningsavtal kan också ingås mellan ministern och ministeriets kanslichef. Om verksamhetsenheten har en styrelse eller direktion, som på dess vägnar ingår ett resultatavtal, eller om ledningsavtalet med ett ämbetsverk eller någon annan verksamhetsenhet i praktiken ingås av avdelningschefen, kan ledningsavtalet enligt ministeriets avdelning i stället för med kanslichefen ingås mellan styrelsen eller direktionen eller ministeriets avdelningschef och chefen för ämbetsverket eller den andra verksamhetsenheten. I ledningsavtalsprocessen är det emellertid viktigt att skapa en dialog mellan kanslichefen och chefen för verksamhetsenheten.

Avtalet ingås i samband med att en person utses till ledningsuppdraget, i allmänhet för hela den period som uppdraget varar, t.ex. för fem eller sju år. Avtalet kan ingås även med en chef som utsetts till uppdraget redan tidigare. De mål som fastställs i avtalet styr chefernas arbete och på basis av dem görs en utvärdering av hur personen har lyckats med uppdraget. Förhandlingen med ledningsavtal erbjuder också en möjlighet att diskutera det stöd som chefen behöver.

Vid utarbetandet av ledningsavtalet och vid de årliga samtalen kan kanslichefen på ministeriernivå biträdas av t.ex. chefen för den avdelning som svarar för resultatstyrningen vid ministeriet, förvaltningsdirektören eller den utvecklingschef som bistår kanslichefen vid den strategiska ledningen av förvaltningsområdet. Det är önskvärdt att kanslichefen har en aktiv roll vid utarbetandet av ledningsavtalet och i överläggningarna om avtalet. På ämbetsverksnivå kan förvaltningsdirektören eller en motsvarande tjänsteman bistå verksamhetsenhetens chef.

Sambandet mellan ledningsavtalet och resultatavtalet

Förhandlingen med ledningsavtal kopplar samman utvecklandet av ledningen med resultatstyrningen. Ledningsavtalet ska vara en del av verksamhetsenhetens ledningsprocess, och därför måste det vara förenligt med resultatavtalet och rambudgeten. När det gäller att mäta resultaten är det rekommendabelt att i ledningsavtalet, i den utsträckning det är möjligt, använda samma indikatorer som i resultatavtalet. Ledningsavtalet ska förmedla kanslichefens uppfattning om den situation och det utvecklingsbehov som råder inom förvaltningsområdets olika verksamhetsenheter samt om prioriteringen av de centrala målen. I ledningsavtalet beskrivs hur verksamhetsenheten ska utvecklas och vad chefen förväntas göra för att den eftersträvar utvecklingen ska uppnås. Ledningsavtalet är till sin natur strategiskt och målinriktat. Avtalet ökar den strategiska dialogen mellan handledaren och den handledade och ger den tid samt ett tillvägagångssätt.

Lednings- och resultatavtalen är också de viktigaste medlen för att främja hela statsförvaltningens gemensamma mål och för att i beredningen beakta horisontala, förvaltningsområdesöverskridande perspektiv. Målen på koncernnivå utgör en del av ledningen, och detta ska framgå även av de mål som uppställs för chefen och chefernas verksamhet. I bästa fall främjar ledningsavtalen en modernisering av förvaltningen och stödjer ledningen när den ska verkställa ändringarna.

Ledningsavtalet ska inte direkt upprepa det som sägs i resultatavtalet; resultatavtalet styr organisationen och ledningsavtalet styr chefernas verksamhet. Ledningsavtalet är således ett instrument för utveckling av ledningen och cheferna och det har ett starkt samband med organisationens interna ledningssystem. Ledningsavtalet är dock inte något redskap för styrning av organisationens uppgifter så som resultatavtalet, även om förvaltningsövergripande mål, sådana mål som sammanfaller med de övriga ministeriernas mål eller gemensamma mål ska beaktas inom bägge systemen. Medan resultatavtalet fastställer verksamhetsenhetens mål ('vad ska göras'), fastställer ledningsavtalet vad chefen ska göra för att dessa mål ska nås ('hur ska det göras').

Det egentliga ledningsavtalet är ett offentligt dokument med undantag för frågor som gäller individuell utvärdering och eventuella andra sekretessbelagda frågor.

Utvärdering av målen för ledningsavtalet samt resultatbonus

Utgångspunkten för utvärderingen av chefernas framgång är huruvida de resultatmål som uppställts för verksamhetsenheten uppnås. Utvärderingen ska ske ur såväl statsförvaltningens, kundernas som personalens synvinkel. Därför bör utvärderingsgrunderna innefatta uppskattningar eller mätare, t.ex. resultat av kund- och personalenkäter, som beskriver bl.a. produktivitetens utveckling, kundtillfredsställelsen och verksamhetens trivsel i arbetet. En utvärderingsmetod som utvecklas och används på ett vittomfattande sätt innefattar olika aspekter, en så kallad 360-graders utvärdering, är att rekommendera.

Det är möjligt att stärka ledningsavtalets styrande effekt och dragningskraft som ett instrument för utvärdering och utvecklande av ledningen genom att till avtalet foga en resultatbonus som är beroende av i vilken utsträckning avtalet fullföljs. Resultatbonus betalas av de resurser som frigjorts i och med den framgångsrika verksamheten, dvs. av omkostnadsanslagen för vederbörande verksamhetsenhet. Villkoret för att resultatbonus ska betalas är alltid ett skriftligt ledningsavtal. Varje år utvärderar man i vilken utsträckning de mål som har avtalats för ledningsavtalets hela avtalsperiod förverkligas genom att jämföra resultaten med årsmålen.

Finansministeriets beslut VM 005:00/2005 (10.11.2009). Resultatbonussystemet för statens högsta tjänstemannaledning innehåller anvisningar om förhandlingen med resultatbonus.

Årliga utvecklingssamtal inom ramen för ledningsavtalet

Det är skäl att föra utvecklingssamtal mellan chefen och hans förman på samma sätt som samtal förs med hela den övriga personalen. Under utvecklingssamtalen behandlas inte bara målen, verksamhetens inriktning och utvärderingen av resultaten, utan också chefernas personliga utveckling och ledare. Det är skäl att föra samtalen minst en gång per år och alltid vid behov.

Under det årliga samtalet varje år förs i början av året, senast i mitten av april, ska det systematiskt utvärderas hur de årliga utvecklingsmålen för ledningsavtalet har uppnåtts, hur chefen har lyckats i sin egen verksamhet och vad man borde göra annorlunda. Utvärderingen kan göras efter det att statens bokslut har färdigställts, men dock senast vid utgången av mars. Kanslichefen utvärderar chefernas prestation, vid behov i samarbete med den styrelse, direktion eller avdelningschef som ingår i ledningsavtalet, fram ett förslag till resultatbonus för finansministeriet senast vid utgången av april. Finansministeriet fattar beslut om utbetalning av resultatbonusen så att bonusen kan betalas senast i juli. Högst 8 % av årslönen kan varje år betalas som resultatbonus.

Under ledningsavtalsprocessen vore det bra att överväga även olika metoder för belöning av personalen, inklusive sådana former av ekonomisk belöning som baseras på resultat.

Vid behov kan det föras ett halvårs- eller halvtidssamtal, då cheferna rapporterar hur verksamhetsenheten framskrider när det gäller uppnåendet av årsmålen och bedömer sin egen prestation och sitt eget välbefinnande i arbetet samt eventuella utvecklings- och stödåtgärder som han eller hon behöver. Kanslichefen har på detta sätt en möjlighet att även mellan de årliga samtalen få aktuell information av chefer. Samtalet gör det möjligt att behandla behovet av strategisk utveckling av verksamhetsenheten även till den del som inte (ännu) har antecknats i själva ledningsavtalet.

Om det av orsaker som man inte kände till när avtalet ingicks, t.ex. till följd av förändringar i verksamhetsmiljön, blir nödvändig att ändra verksamhetsenhetens verksamhet eller dess utvecklingsplan efter det att avtalet har ingåtts, ska de mål som uppställts i ledningsavtalet på lång eller kort sikt ses över. Naturligtast sker detta i samband med de årliga samtalen, men i brådskande situationer behöver man inte vänta på de ordinarie samtalen. Det kan även vara ändamålsenligt att årsmålen för senare år preciseras.

Sammanfattning av tidtabellen för förhandlingen med ledningsavtal och resultatbonus

Strategiska samtals gällande ledningsuppdragets innehåll och målsättning förs och avtal ingås	alltid i samband med att en person utses till ett ledningsuppdrag kan även föras med en chef som utsetts till uppdraget tidigare
Årliga utvecklingssamtal inom ramen för ledningsavtalet och utvärdering av årsmålen	varje år före mitten av april
Kanslichefen sänder in resultaten av utvärderingen och förslaget till resultatbonus till finansministeriet	före utgången av april
Finansministeriet behandlar förslagen	före mitten av juni
Resultatbonus betalas	senast i samband med lönebetalningen i juli
Halvårssamtal förs vid behov	t.ex. i augusti-september eller vid behov

Ledningsavtalets innehåll och blanketter för ändamålet

I ledningsavtalet antecknas åtminstone följande:

- ▶ avtalsparterna
- ▶ avtalsperioden
- ▶ verksamhetsenhetens strategiska utvecklingsmål för hela avtalsperioden samt årsvis
- ▶ principer, metoder och eventuella nyckeltal för utvärderingen.

Vid utarbetandet av ledningsavtalet används de blanketter som bifogats till denna promemoria och i vilka konstateras utgångssituationen för ledningen, utvecklingsmålen samt utvärderingen av hur väl årsmålen har utfallit. Dessa blanketter, liksom också ledningsavtalet, är offentliga med undantag för frågor som gäller individuell utvärdering och eventuella andra sekretessbelagda frågor.

Modellblanketten för det egentliga ledningsavtalet finns i bilaga 1 (LA1). Blanketterna 2 och 3 till avtalet är en situationsbeskrivning av ledarskapet (LA2) och utvecklingsmålen (UM). Modellblanketten för situationsbeskrivningen av ledarskapet är ett hjälpmedel som inte behöver användas om situationsanalysen kan göras på annat sätt. Blanketten för utvecklingsmålen stöder planeringsprocessen. Det är viktigt att fylla i den noggrant särskilt beträffande målen för det första året och senare för varje därpå följande år och tillräckligt noggrant beträffande avtalsperiodens övriga år så att tillräckliga strategiska planer och visioner för avtalsperioden kan göras. För utvärdering av chefernas framgång finns blankett 4 (UCF).

Modellblankett för ledningsavtalet (LA1)

Den egentliga blanketten för ledningsavtalet innehåller fyra utvecklingsområden verksamhetsenhetens ledning och resultat, dvs. ledning och ledarskap, serviceförmåga och kvalitet samt produktivitet. På den egentliga blanketten för ledningsavtalet konstateras i kortfattad form det centrala, avtalade innehållet för dessa verksamhetsområden samt målet för hela avtalsperioden. Dessa preciseras på blanketten för utvecklingsmålen så att särskilt tydligt för det första året och det därpå följande året anges så exakt som möjligt även med hjälp av numeriska mätare.

De delar som gäller serviceförmåga och kvalitet samt produktivitet hänger samman med verksamhetens effekt och resultat tillsammans med personalens prestationsförmåga och en kvalitativ ledning som åstadkommer effektivitet.

Det är ändamålsenligt att specificera utvecklingsmålen enligt utvecklingsområde i enlighet med indelningen i situationsbeskrivningen, dvs. separat i fråga om ledning och ledarskap, personal, utveckling av verksamhetsenhetens tjänster och utveckling av produktiviteten. Utvecklingsområdena kan också betonas på olika sätt beroende på ledningsuppdraget och ledningssituationen. Exempel på mål enligt utvecklingsområde:

Ledarskap:

- ▶ avtal om den gemensamma missionen, mål och verksamhetsprinciper
- ▶ utvecklande av ledningssystemet
- ▶ utvecklande av det egna ledarskapet, engagerat ledarskap och chefernas arbete
- ▶ lyckat val av chefer till följande nivå
- ▶ förbättrande av organisationens prestationsförmåga
- ▶ respons och belöning
- ▶ byggande och utnyttjande av nätverk och intressentgrupper
- ▶ stärkande av det förvaltningsövergripande samarbetet

Personal:

- ▶ den allmänna organiseringen av arbetet
- ▶ säkerställande av tillgången på personal och personalens kompetens (bl.a. genom personalrotation)
- ▶ välbefinnande i arbetet, arbetsförmåga och motivation
- ▶ hantering av intellektuellt kapital

Serviceförmåga:

- ▶ ibruktagande av ett kvalitetssystem
- ▶ utvecklande av verksamhetsprocesserna
- ▶ kvaliteten på lagstiftningen

Produktivitet:

- ▶ reformering av organisationen
- ▶ utlokalisering av funktioner
- ▶ utlokalisering av funktioner.

Situationsbeskrivning av ledarskapet (LA2)

Rambeslutet och resultatavtalet utgör grunden för utarbetandet av ledningsavtalet och för de mål för verksamheten som avtalas samt för de resurser som ställs till buds. Det är nödvändigt att på det sätt som beskrivs ovan, med beaktning av det gällande resultatavtalet, identifiera och redovisa aktuella situation sett ur ledarskapets synvinkel för att få en utgångspunkt för utarbetandet av avtalet. Vid utarbetandet av situationsbeskrivningen är det även möjligt att höra den person som innehar ledningsuppdraget tidigare. I situationsbeskrivningen ska tas in bedömningar av följande:

- ▶ de förvaltningsövergripande mål som gäller hela statsförvaltningen till den del dessa gäller verksamhetsenheten
- ▶ effektmålen för hela förvaltningsområdet och strukturella ändringsbehov på längre sikt
- ▶ ämbetsverkets nuläge och samhälleliga verkningar enligt följande delområden:
 - ledning och ledarskap
 - personalens kunnskap, motivation och välbefinnande
 - serviceförmåga och kvalitet
 - produktivitet

I enlighet med vad som konstaterats ovan behöver situationsbeskrivningsblanketten inte fyllas i om situationsanalysen kan göras på annat sätt.

Verksamhetsenhetens utvecklingsmål och tyngdpunkter (UM)

Den viktigaste delen av ledningsavtalet utgörs av chefernas personliga mål för verksamhetsenheten. Dessa bildar även grunden för utvärderingen av hur avtalet fullgörs. Utvecklingsmålen avtalas för ledningsavtalets giltighetstid, dvs. för fem-sju år, på ovan nämnda sätt genom att fylla i den egentliga blanketten för ledningsavtalet, särskilt noggrant beträffande det första året och det därpå följande året och tillräckligt noggrant för de därpå följande åren, så att verksamhetsenhetens strategiska utveckling under avtalsperioden möjliggörs. Målen själva på så sätt upp i särskilda årsmål för att det ska vara möjligt att på årsnivå följa med hur målen förverkligas. Detta ger den som gör utvärderingen en möjlighet att även ge respons och ingripa i eventuella missförhållanden redan i ett tidigt skede samt att kräva en korrigering av situationen. Årsmålen ska avspeglas även i följande resultatavtal.

Utvärdering av chefernas framgång (UCF)

UCF-blanketten fylls i alltid när det har avtalats om ett resultatbonuselement anknytt till ledningsavtalet. I övriga fall kan blanketten användas som stöd för utvärdering av chefernas framgång i enlighet med vad som i varje enskilt fall anses vara ändamålsenligt. Blankettens uppgifter om den individuella utvärderingen är inte offentliga uppgifter. Finansministeriet fattar beslut om utbetalning av resultatbonusen utifrån ett förslag av kanslichefen för det behöriga ministeriet.

Förfarandet beträffande ledningsavtalet och resultatpremier