



28.3.2017

Personal- och förvaltningspolitiska avdelningen,
Stöd för statsförvaltningens ledning

Ministerier och ämbetsverk

Anvisning om utarbetande av ledningsavtal

Målet med regeringens spetsprojekt som gäller ledandet är att alla ministerier inom sina förvaltningsområden i stor omfattning skulle ha tagit i bruk förvaltningsförnyande ledningsavtal för den högsta ledningen år 2017.

I denna anvisning beskrivs ledningsavtalsförfarandet för den högsta tjänstemannaledningen samt innehållsområdena i ledningsavtalet. De har omarbetats utifrån de förslag som har lagts fram av finansministeriets arbetsgrupp som utrett ledningsavtalsförfarandena (på finska: [ENLIGT ÖVERENSKOMMELSE – Ledningsavtalsarbetsgruppens slutrapport, Finansministeriets publikation – 39/2016](#) på finska). Finansministeriets anvisning om utarbetande av ledningsavtal, "Ledningsavtalet som skapare av ledningspolicy för statsförvaltningen och verksamhetsförutsättningar för ledningen" (1.2.2013), iakttas vid de ledningsavtal som redan ingåtts.

Med statens högsta tjänstemannaledning avses här följande tjänstemän som omfattas av 26 § i statstjänstemannalagen: statssekreterare som kanslichef, kanslichefer, understatssekreterare, avdelningschefer vid ministerierna och de chefer vid ministerierna som har motsvarande tjänsteställning som dessa på det sätt som föreskrivs genom en förordning av statsrådet samt de cheftjänster vid ämbetsverken som föreskrivs genom en förordning av statsrådet.

Denna anvisning gäller statens högsta tjänstemannaledning, utom kanslicheferna vid ministerierna.

Vid behov kan ledningsavtal enligt anvisningen också ingås med andra personer som arbetar med ledningsuppgifter inom staten. Sådana tjänstemän är till exempel personer som lyder direkt under cheferna vid ämbetsverken, direktörer som inte omfattas av ämbetsverkens lönesystem och vars ledningsansvar utgör en betydande del av befattningsbeskrivningen.

För kanslichefer vid ministerierna ges en separat anvisning om förfarandet våren 2017.

Ledningsavtalsförfarande

Ett ledningsavtal ingås i samband med att en person utses till en tjänst i den högsta ledningen i allmänhet för hela den period som uppdraget varar, i regel för fem år. Avtalet upprättas på [blanketten för ledningsavtal](#). Ledningsavtalet är ett offentligt dokument med undantag för frågor som gäller individuell utvärdering och eventuella andra sekretessbelagda frågor.

För att de effektmål som har ställts upp för införande av ledningsavtal ska kunna uppnås, krävs det i regel att avtalsperioden är tillräckligt lång. Införandet av ledningsavtal under 2017 innebär att ledningsavtal ingås med en del av tjänstemännen i den högsta ledningen mitt i uppdragsperioden, för den återstående tiden av visstidsutnämningen. Om den återstående tiden är kort kan man från fall till fall pröva om ett ledningsavtal är nödvändigt i den aktuella situationen. Användningen av ledningsavtal ska prövas även vid kortfristiga tjänsteförhållanden på viss tid från fall till fall.

De ledningsavtal som redan har ingåtts gäller under avtalets giltighetstid. Ledningsavtal enligt denna anvisning kan också ingås för den återstående tiden av utnämningen om avtalsparterna anser att det är ändamålsenligt.

När ledningsavtal ingås är det relevant att avtalsparterna för en välfungerande dialog. Ledningsavtalsförfarandet tidsplaneras så att det utgör en ändamålsenlig helhet med resultatavtalsförfarandet.

I ledningsdiskussioner, som förs mellan avtalsparterna senast fram till mitten av april varje år, utvärderas uppnåendet av resultatmålen och målen för ledandet och ledarskapet samt sambandet mellan dessa. Vid behov ska ledningsavtalet preciseras. Ledningsdiskussioner förs alltid om det behövs och dessutom är det möjligt att ordna till exempel halvårssamtal som förs regelbundet på höstarna. På så sätt kan avtalsparterna få aktuell lägesinformation även under tiden mellan de årliga samtalen.

Innehållet i ledningsavtalet

Avtalsparter

Parterna i ledningsavtalet är följande:

- kanslichef och avdelningschef vid ministeriet
- kanslichef och chef för ämbetsverket som lyder under ministeriet.

Efter ministeriets prövning kan understatssekreteraren, i stället för kanslichefen, ingå ledningsavtal med avdelningscheferna vid ministeriet.

Om ett ämbetsverk har en styrelse eller en direktion som ingår resultatavtalen för ämbetsverkets räkning, eller om det till exempel är en avdelningschef som i praktiken ingår ledningsavtalet med chefen för ämbetsverket, kan ledningsavtalet efter ministeriets prövning ingås mellan chefen för ämbetsverket och styrelsen eller direktionen eller en understatssekreterare eller en avdelningschef vid det aktuella ministeriet, i stället för en kanslichef.

Avtalsperiod

En person utses till tjänsten i den högsta ledningen för en visstidsperiod på fem år och ledningsavtalet ingås i regel för denna period.

Innehållsområden i ledningsavtalet

Ledningsavtalet innefattar tre innehållsområden för chefens verksamhet och ett avsnitt som gäller chefens personliga utveckling.

Målen och utvärderingsgrunderna för de olika innehållsområdena i ledningsavtalet fastställs så att chefens insats i uppnåendet av målen kan verifieras vid bedömningen av chefens framgång. I första hand bör man använda befintliga tydliga, verifierbara och mätbara indikatorer, till exempel VMBaro. Dessutom har man använt till exempel utredningar för intressentgrupper och enkäter om kundtillfredsställelsen.

I fortsättningen granskar Finansministeriet hur de mätare som har fastställts för de olika innehållsområdena fungerar. Vid behov rekommenderar ministeriet användning av gemensamma mätare och vidareutvecklar mätarna i syfte att öka jämförbarheten mellan olika ledningsavtal.

När målen ställs upp för innehållsområdena ska man säkerställa att de inte är överlappande.

Gemensamma mål för ledandet inom statsförvaltningen

Dessa mål är gemensamma för alla tjänstemän i statens högsta ledning. Finansministeriet fastställer dem både utifrån de gemensamma mål som regeringen har ställt upp och utifrån andra gemensamma mål för ledandet.

I ledningsdiskussionerna kartläggs behoven av att utveckla de gemensamma målen för ledandet. Utifrån kartläggningen väljs de mål som ur ministeriets eller förvaltningsområdets synvinkel är relevanta, och de utvecklingsåtgärder som behövs för målen överenskomms.

En del av målen är varaktiga, en del ska ändras om verksamhetsmålen ändras. Eventuella ändringar görs vid årliga ledningsdiskussioner genom att man vid behov preciserar ledningsavtalen.

Målsättningar för ledandet och verksamhetssätten i regeringsprogrammet:

- införa ledningsavtal
 - o införa nya avtal med en ny modell efter att de nuvarande ledningsavtalen har löpt ut
- utveckla arbetet i ledningsgrupperna
 - o kartlägga utvecklingsbehoven
 - o vidta utvecklingsåtgärder vid behov
- bygga upp en kundorienterad offentlig förvaltning och främja digitaliseringen, till exempel
 - o stärkande av kompetens
 - o förnya verksamhetsprocesser och tjänster
 - o utveckla och utnyttja informationssystemen.

Målsättning för övrig utveckling av ledandet:

- leda förändringar och förnyelser, till exempel
 - o förutse behovet av personalresurser samt strategisk planering av resurserna
 - o stärka och flexibelt utnyttja personalens kompetens
 - o främja flexibla arbetsmodeller.

Centrala resultatmål

Ledningsavtalsförfarandet kombinerar utvecklingen av ledandet och resultatstyrningen. Ledningsavtalet är en del av organisationens styrprocess och det ska vara förenligt med ämbetsverkets resultatavtal.

I ledningsavtalet inkluderas 1–3 resultatmål som är centrala med tanke på ledningen av ämbetsverket, i en sådan form som de anges i resultatavtalet. Vid val av resultatmål ska särskild hänsyn tas till att chefens personliga insats i uppnåendet av målen kan visas vid bedömningen av chefens framgång.

För avdelningscheferna vid ministerierna inkluderas 1–3 resultatmål som är centrala för chefens avdelning, på motsvarande sätt i chefens avtal.

Vid bedömningen av chefens framgång används de indikatorer som fastställs i resultatavtalet i den omfattning det är möjligt.

Ledande och ledarskap

I ledningsavtalet fastställs på vilket sätt chefen ska främja och svara för uppnåendet av resultatmålen och utvecklingen av organisationen. Dessutom ska andra mål gällande verksamhetsutvecklingen och personalen också fastställas för ledandet och ledarskapet.

Mål gällande personal är till exempel följande:

- personalens arbetstillfredsställelse, arbetsförmåga, motivation och responsgivning
- säkerställa tillgången till personal och personalens kompetens
- organisera arbetena på ett allmänt plan och bygga upp en välfungerande arbetsgemenskap.

Mål gällande verksamhetsutveckling är till exempel följande:

- utveckla verksamhetsprocesser
- förbättra resultatförmågan i organisationen
- samarbeta med intressentgrupper och nätverka på nationell och internationell nivå
- stärka det tväradministrativa samarbetet.

Mål gällande utveckling av ledande och ledarskap är till exempel följande:

- professionell utvärdering och responsgivning
- systematisk utbildning och annan utveckling av ledande
- arbetsgivaren stöder chefernas välbefinnande och framgång i uppgifterna.

Chefens personliga utveckling och anställningsförhållande

I ledningsdiskussionerna behandlar avtalsparterna också chefens utveckling som chef och frågor kring chefens anställningsförhållande. Möjliga diskussionsteman gällande dessa anges i den aktuella punkten i blanketten för ledningsavtal. Vid behov kan diskussionen dokumenteras på ett ändamålsenligt sätt.

Avsnittet beaktas inte vid bedömning av chefens framgång och i en eventuell resultatbonus.

Utvärdering av ledande samt responsgivning

I ledningsdiskussioner utvärderas årligen uppnåendet av de mål som fastställs i ledningsavtalet, och chefens framgång. För chefen är det också viktigt att få respons på utfört arbete.

Under 2017 bereder Finansministeriet en utvärderingsblankett för avtal som ingås enligt den nya ledningsavtalsmodellen. För ledningsavtal som har ingåtts enligt den gamla modellen används den tidigare blankettmodellen för [utvärdering av chefens framgångsrikhet](#). Utvärderingen av chefens framgång 2017 görs under våren 2018.

Resultatpremiesystemet för statens högsta tjänstemannaledning etablerades genom Finansministeriets beslut den 10 november 2009 (VM 005:00/2005) och systemet gäller från och med den 1 januari 2010. För närvarande innefattar ledningsavtalen dock inte möjlighet till resultatpremie. På grund av statsekonomin beslutade Finansministeriet den 25 juni 2015 utifrån beslutet ovan att resultatpremier inte betalas till den högsta tjänstemannaledningen under den nuvarande regeringsperioden.

Ledningsavtal 2017 och framöver

Vid behov vidareutvecklas ledningsavtalsförfarandet och innehållet i avtalen. För detta arbete bes ministerierna skicka nya ledningsavtal enligt denna anvisning före slutet av 2017 till e-postadressen johtamissopimukset@vm.fi.

Arbetsgruppen som utrett statens ledningsavtalsförfaranden har föreslagit att förfarandet för utvärdering av ledningsavtal också vidareutvecklas om det behövs. För detta arbete ska utvärderingar av chefens framgång 2017, både för gamla avtal och för avtal enligt denna anvisning, lämnas till Finansministeriet våren 2018 (mer information om inlämnande av uppgifter samt uppgift om e-postadressen lämnas senare). Dessa sekretessbelagda uppgifter används endast i ovan nämnda utvecklingsarbete och lämnas inte ut. Utvärderingar för 2016 behöver inte skickas till Finansministeriet.

Vid behov preciserar Finansministeriet denna anvisning utifrån det utvecklingsarbete som utförs i början av 2018. Utgångspunkten är att nya och preciserade ledningsavtal samt utvärderingar för föregående år framöver lämnas till Finansministeriet fram till mitten av april varje år.

Avdelningschef
statens arbetsmarknadsdirektör

Juha Sarkio

konsultativ tjänsteman

Riitta Bäck

Bilaga Blankett för ledningsavtal