

Vård- och  
omsorgsnämnden

## Yttrande över revidering av riktlinje för chefs- och ledarskap

### Förslag till beslut

Vård- och omsorgsnämnden godkänner vård- och omsorgsförvaltningens förslag till yttrande och överlämnar det till kommunstyrelsen.

### Ärendebeskrivning

Kommunstyrelsen har skickat en remiss till Vård- och omsorgsnämnden angående revidering av riktlinje för medarbetarskap. Remissen kan ses i sin helhet i bifogad handling. Remissen har sänts till ytterligare 12 instanser inom kommunen.

Av ärendet från Kommunstyrelsen framgår att *En revidering behöver nu göras med anledning av att det under 2023 har beslutats om nya organisationens värden, riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling och ny strategisk inriktning. Texterna i riktlinjen behöver därför anpassas utifrån dessa förändringar för att säkerställa att den är aktuell och överensstämmer med övriga styrdokument. Andra styrdokument som texterna är anpassade till är Riktlinje för information och kommunikation och Anvisning om lön.*

Yttrandet ska vara Kommunstyrelsen tillhanda senast 8 mars 2024.

### Vård- och omsorgsförvaltningens förslag till yttrande

Förvaltningen har tittat på om de bärande orden i policyn *Helhetssyn, Respekt, Tydlighet och tillit samt Utveckling* återfinns i riktlinjen för chef- och ledarskap. Det gör de.

I riktlinjen för medarbetarskap finns rubriceringen *Lärande och utveckling* (sidan 4). Motsvarande finns inte i riktlinjen för chefs- och ledarskap. Förvaltningens bedömning är att riktlinjen skulle tjäna på det, eftersom chefen har en viktig roll för medarbetarna i både ett utvecklings- och kompetenshänseende. Alternativt att den delen tydliggörs i befintlig rubrik *Dialogen mellan chef och medarbetare* (sidan 3).

Ytterligare en rubrik som finns i riktlinjen för medarbetarskap, men inte i riktlinjen för chef- och ledarskap är *Det goda hållbara mötet*. Förvaltningens bedömning är att en ansats som beskriver ett gott hållbart möte ur ett chefsperspektiv bör finnas, eftersom goda hållbara möten är ledord för kommunen.

Under rubriken *Ditt uppdrag* (sidan 2) framgår att Eskilstuna kommun har en inriktning om rimlig storlek inom varje chefsområde. Förvaltningen bedömer att denna del bör tydliggöras med vad den inriktningen innebär konkret. Den tydligheten saknas. En rimlig storlek inom varje chefsområde är också av stor betydelse för chefens förutsättningar att kunna utöva ett coachande och närvarande ledarskap.

Vidare anges under rubriken *Dialogen mellan chef och medarbetare* (sidan 3) att det lönesättande samtalet är viktigt för utveckling av verksamheten. Rätt begrepp ska vara det lönegrundande samtalet, beroende på att i fackets valda förhandlingsmodell i löneöversynen ingår inte alltid ett lönesättande samtal för alla medarbetare.

För att skapa samma struktur för de tre dokumenten (*Policy för medarbetarskap, chef- och ledarskap, Riktlinje för medarbetarskap* och *Riktlinje för chef- och ledarskap*) bedömer förvaltningen att rubriken *Ämnesområde och bakgrund* (sidan 4) bör flyttas till början på dokumentet.

Riktlinjens syfte är att skapa förståelse och en tydlighet i rollen som chef. Det bedömer förvaltningen att riktlinjen gör. Det är positivt att riktlinjen är skriven på fåtalet sidor och skriven i Du-form. Det gör dokumentet läsvänligt. Sammantaget är förvaltningens bedömning att det är ett väl genomarbetat dokument som återknyter till policyn.

---

## VÅRD- OCH OMSORGSFÖRVALTNINGEN

Johan Lindström  
Förvaltningschef

Åsa Tavemark  
Utredningschef

Beslutet skickas till:  
Kommunstyrelsen

## Remiss från kommunstyrelsen

### Revidering av riktlinje för chefs- och ledarskap

Ärendet remitteras till er för yttrande. Yttrandet ska ha kommit in till kommunstyrelsen via LEX senast den 8 mars 2024.

#### Remissinstanser

Arbetsmarknad- och vuxenutbildningsnämnden  
Förskolenämnden  
Grundskolenämnden  
Gymnasienämnden  
Kultur- och fritidsnämnden  
Räddningstjänst- och tillståndsnämnden  
Samhällsbyggnadsnämnden  
Servicenämnden  
Socialnämnden  
Torshälla stads nämnd  
Vård- och omsorgsnämnden  
Överförmyndarnämnden  
Eskilstuna Kommunföretag AB

#### Ansvarig direktör på kommunledningskontoret

Susanne Carlsson

§ 258

KSKF/2023:355

## Remiss av revidering av riktlinje för chefs- och ledarskap

### Beslut

1. Förslag till revidering av riktlinje för chef och ledarskap remitteras till samtliga nämnder utom valnämnden och till Eskilstuna Kommunföretag AB.
2. Remissvar ska vara kommunstyrelsen tillhanda senast den 8 mars 2024.

### Ärendebeskrivning

Ärendet avser en reviderad riktlinje för chef- och ledarskap och ersätter tidigare riktlinje för chef och ledarskap antagen av kommunfullmäktige 2019-05-16 § 108 (KSKF/2019:106).

Riktlinjen syftar till att skapa förståelse och en tydlighet i rollen som chef. Den består av två delar. Den första delen beskriver Eskilstuna kommuns erbjudande som arbetsgivare till chefer och chefens ansvar utifrån olika perspektiv.

En revidering behöver nu göras med anledning av att det under 2023 har beslutats om nya organisationens värden, riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling och ny strategisk inriktning. Texterna i riktlinjen behöver därför anpassas utifrån dessa förändringar för att säkerställa att den är aktuell och överensstämmer med övriga styrdokument. Andra styrdokument som texterna är anpassade till är Riktlinje för information och kommunikation och Anvisning om lön.

De ändringar som är föreslagna är för att:

- Anpassa texterna till de nya värdeorden
- Stärka förbättringskulturen
- Stärka det aktiva medarbetarskapet
- Använda svenska ord i stället för engelska
- Anpassa texter till andra styrdokument som beskriver chefs och ledares ansvar och förhållningssätt.

De största förändringarna som är föreslagna är ändringar i och borttagning av text i stycket Arbetsmiljö i syfte att anpassa texten till avsnitten Verksamhet och Ekonomi både vad avser omfattning och upplägg. Ändringarna är också gjorda för att tydliggöra chefens ansvar att utveckla medarbetare. Rubriken är därför ändrad till Medarbetare och arbetsmiljö.

Riktlinjen kommer att bidra till att stärka förståelsen för chefs- och ledarskapet och bidra till att stärka kulturen och till att organisationen utvecklas.

Justerandes sign

Utdragsbestyrkande

## Förslag till beslut

Kommunledningskontoret föreslår kommunstyrelsen besluta

1. Förslag till revidering av riktlinje för chef och ledarskap remitteras till samtliga nämnder utom valnämnden och till Eskilstuna Kommunföretag AB.
2. Remissvar ska vara kommunstyrelsen tillhanda senast den 8 mars 2024.

## Yrkanden

Jimmy Jansson (S) yrkar bifall till kommunledningskontorets förslag.

\_\_\_\_\_

Beslutet skickas till:

Arbetsmarknad- och vuxenutbildningsnämnden

Förskolenämnden

Grundskolenämnden

Gymnasienämnden

Kultur- och fritidsnämnden

Räddningstjänst- och tillståndsnämnden

Servicenämnden

Socialnämnden

Överförmyndarnämnden

Samhällsbyggnadsnämnden

Torshälla stads nämnd

Vård- och omsorgsnämnden

Eskilstuna Kommunföretag AB

## STYRDOKUMENT

### Riktlinje för chef- och ledarskap

<b>Beslutad när</b>	2024-xx-xx
<b>Beslutad av</b>	Kommunfullmäktige
<b>Diarienummer</b>	KSKF/2023:355
<b>Ersätter</b>	2019:106
<b>Gäller för</b>	Samtliga nämnder (utom valnämnden) och Eskilstuna kommunföretag AB
<b>Gäller fr o m</b>	2024-xx-xx
<b>Gäller t o m</b>	Tillsvidare
<b>Dokumentansvarig</b>	HR-direktör
<b>Uppföljning</b>	

#### Program

Ett program är ett styrande dokument som ska visa en färdriktning genom att innehålla vad som ska uppnås inom ett visst område. Det tar inte ställning till utförande, prioriteringar och metoder. Program ska vara långsiktiga, ej tidsbegränsade och beslutas av kommunfullmäktige.

#### Plan

En plan är ett styrande dokument som ska visa en färdriktning genom att innehålla konkreta mål och riktlinjer. Den ska vara tidsbegränsad och beslutas av kommunfullmäktige.

#### Policy

En policy är ett styrande dokument som ska visa ett övergripande förhållningssätt och som ska tjäna som vägledning inom ett område, med angivande av övergripande mål och värden som ska eftersträvas. Policys ska vara långsiktiga, ej tidsbegränsade och beslutas av kommunfullmäktige.

#### Riktlinje

En riktlinje är ett styrande dokument som ska säkerställa ett korrekt agerande och god kvalitet i handläggning och utförande. Riktlinjer ska vara långsiktiga, ej tidsbegränsade och beslutas av kommunfullmäktige.

## Riktlinje för chefs- och ledarskap

### Vårt erbjudande till dig

#### Attraktiv arbetsplats

Vi erbjuder en arbetsplats där du gör livet bättre för eskilstunaborna. Vår framgång bygger på våra medarbetares kompetens, motivation och engagemang, där du som chef har stor betydelse för verksamhetens utveckling och framgång. Vi har goda hållbara möten och en kultur som kännetecknas av mod, förbättring och tillitsfulla relationer. I den gemensamma kulturen är organisationens värden grunden; helhetssyn, invånarens-, brukarens- och kundens fokus, tydlighet och tillit, respekt och professionalism utveckling.

Du som chef har ett tydligt uppdrag med ansvar och mandat som hänger samman. Du påverkar och är delaktig i verksamhetens utformning och utveckling. Du ges möjlighet till kompetensutveckling för att utveckla dig själv och ditt ledarskap.

#### Stöd för dig som chef

Du har chefskollegor och medarbetare som ger dig stöd och inspiration i vardagen. Du har ett nätverk med chefskollegor, antingen i form av en ledningsgrupp eller i form av annat nätverk. Du har en närvarande chef samt stöd- och specialistfunktioner till din hjälp. När du är ny som chef får du delta i alltid en mer erfaren chef att bolla olika frågor med samt ett kommungemensamt introduktionsprogram. Några gånger per år samlas kommunkoncernens chefer från alla förvaltningar och bolag för att tillsammans utveckla Eskilstuna. Kommunen erbjuder kontinuerlig inspiration och kompetensutveckling i form av föreläsningar, seminarier och utbildningar.

#### Ditt uppdrag

Vår verksamhet finansieras av kommunens invånare och styrs av lagar, förordningar och politiska uppdrag. Du som chef företräder Eskilstuna kommun och är alltid arbetsgivarföreträdare samtidigt som du värnar om det förtroende uppdraget innebär. Kommunen styrs både på kort och på lång sikt utifrån politiska beslut, lagar och förordningar. Du som chef har kunskap och förståelse för det system du befinner dig i och kan utifrån detta bryta ner de politiska uppdragen till din verksamhet och möta kundens, brukarens och invånarens behov.

Du som chef är tillitsfull och lyhörd och engagerad. Att du är tydlig och tillitsfull innebär att du har förtroende för dina medarbetare och ger tydliga uppdrag med handlingsutrymme för att skapa värde och nå önskat resultat. Att du är lyhörd innebär att du lyssnar på medarbetarnas tankar och idéer till förbättring och tar vara på medarbetarkraften. Du som chef är den

viktigaste källan till information, kommunikation och som meningsskapare för dina medarbetare. Du som chef är tillgänglig och närvarande för dina medarbetare. I allt du gör är du en bärare av kommunens kultur och värden. Du har även en viktig roll när det gäller att driva ett aktivt jämställdhets- och likabehandlingsarbete. Att kommunen har ett väl etablerat och tydligt styrsystem gör att vi skapar ett gemensamt engagemang för att utveckla Eskilstuna. Du ser till hela Eskilstuna kommunkoncerns bästa och skapar partnerskap samt arbetar tillsammans med andra, både intern och externt.

Eskilstuna kommun har en inriktning om rimlig storlek inom varje chefsområde för att ge dig bra förutsättningar i ditt chefsuppdrag.

## Dialogen mellan chef och medarbetare

En god dialog och feedback i vardagen mellan dig och dina medarbetare är centralt för att lyckas med uppdraget och utveckla verksamheten. Utöver dialogen i vardagen är medarbetarsamtalet och det lönesättande samtalet viktigt för utveckling av verksamhet och medarbetare. Medarbetarsamtalet är en viktig del av verksamhetens styrning och ska resultera i en årlig medarbetaröverenskommelse med mål och aktiviteter som hänger samman med verksamhetsplan, årsplan, strategisk inriktning och vision.

Uppföljningen av föregående års medarbetaröverenskommelse ska ha en tydlig koppling till medarbetarens löneutveckling i den årliga löneöversynen.

I medarbetarsamtalet för du även en dialog med medarbetarna om arbetsmiljö, lärande i arbetet och annan kompetensutveckling. Du som chef och din medarbetare har ett gemensamt ansvar för samtalets kvalitet och innehåll. Du förbereder, initierar och bokar in samtalet samt följer upp.

## Ditt ansvar som chef

Som chef ansvarar du för att leda, driva och utveckla verksamhet, ekonomi samt medarbetare och arbetsmiljö.

## Verksamhet

Du som chef arbetar tillsammans med dina medarbetare utifrån kommunens vision, strategisk inriktning och årsplan. Som chef är du ansvarig för att planera, genomföra, följa upp och utveckla verksamheten för att tillgodose behoven hos de som vi är till för. Du är också ansvarig för att ge medarbetare förutsättningar för att nå mål och inriktning. Du har ansvar för att dokumentera, rapportera och kommunicera enligt riktlinjer och rutiner i kommunen. Du involverar medarbetare, invånare, brukare och kunder i verksamhetens utveckling. Du följer alltid de lagar och förordningar som gäller för vår verksamhet.

## Ekonomi

Du som chef ansvarar för att ha en stabil ekonomi i din verksamhet. Du följer löpande upp budgeten och gör prognoser för att säkerställa att verksamhetens kostnader ryms inom angiven budgetram. Som chef har du



ansvar för att skapa en förståelse för de ekonomiska ramar som finns och det handlingsutrymme medarbetarna har utifrån detta.

### **Medarbetare och arbetsmiljö**

Arbetsmiljön omfattar ett brett spektra av faktorer som påverkar oss i arbetet. Det handlar till exempel om arbetsbelastning, möjlighet till återhämtning, sociala kontakter, variation i arbetet, möjlighet att påverka sin egen arbetssituation, arbetsanpassning, rehabilitering samt hot och våld.

Du som chef ansvarar för leda och utveckla medarbetarna samt säkerställa och att medarbetarna har förutsättningar för en hållbar och jämställd arbetsmiljö. Du skapar delaktighet och främjar ett aktivt medarbetarskap där sambandet mellan verksamhetens mål, det egna bidraget och erhållen löneutveckling är tydligt för varje individ. Medarbetarna ska ha förutsättningar att utföra sitt jobb och samtidigt må bra. Ht arbetsmiljöarbete syftar till att främja fysisk, psykisk, organisatorisk och social arbetsmiljö. Som chef ansvarar du för att det systematiska arbetsmiljöarbetet är en integrerad del av verksamheten och en del av planering och uppföljning.

Du har kunskap om och kan tillämpa de lagar, avtal och lokala styrdokument inom både som är kopplade till arbetsmiljöområdet och arbetsrättsområdet. Du ansvarar för medarbetarnas arbetsförhållanden och åtgärder som främjar hälsa och förebygger ohälsa och olycksfall. Du driver samverkan enligt kommunens samverkansavtal och involverar medarbetare i verksamhetens utveckling. Samverkansavtalet är ett lokalt kollektivavtal som reglerar hur formen för samverkan ska se ut. Det handlar om att tillsammans skapa förutsättningar för ett arbetsklimat där medarbetare får komma till tals och blir lyssnade på.

### **Ämnesområde och bakgrund**

Riktlinjen är ett av de bärande dokumenten inom Eskilstuna kommuns personalpolitik. Utifrån att nya organisationens värden och andra styrdokument har beslutats så behöver riktlinjerna revideras.

Med riktlinjen kan kommunen säkerställa att de personalpolitiska dokumenten är aktuella och efterlevs med målet att vara en attraktiv arbetsgivare och bidra till att Eskilstuna kommunkoncern utvecklar den gemensamma kulturen

### **Gällande lagstiftning och annan rättslig reglering**

Ej relevant för detta dokument.

### **Förhållande till redan fattade politiska beslut**

Revideringen av policyn anpassas till beslutade styrdokument som organisationens värden, riktlinje för kvalitet och verksamhetsutveckling och strategisk inriktning.