



# Ledarpolicy med Ledarförsörjnings- program



# Innehåll

<b>LEDARPOLICY .....</b>	<b>3</b>
<b>Inledning .....</b>	<b>3</b>
<b>Chefsuppdraget .....</b>	<b>3</b>
<b>Den politiska ledningens förväntningar på kommunens ledare.....</b>	<b>4</b>
<b>Kommunens ledares förväntningar på den politiska ledningen .....</b>	<b>4</b>
<b>Stöd till ledare.....</b>	<b>5</b>
<b>Ledarutveckling .....</b>	<b>5</b>
<b>Skifta ledarroller/uppgifter .....</b>	<b>6</b>
<b>Relationen mellan ledare och medarbetare .....</b>	<b>6</b>
<b>Rekrytering av ledare .....</b>	<b>7</b>
<b>Introduktion av nya ledare.....</b>	<b>8</b>
<b>Löne- och anställningsvillkor .....</b>	<b>8</b>
<b>LEDARFÖRSÖRJNINGSPROGRAM.....</b>	<b>9</b>
<b>Inledning .....</b>	<b>9</b>
<b>Ledarförsörjning/ledarutveckling .....</b>	<b>9</b>
<b>Ledarsituationen i Hultsfreds kommun .....</b>	<b>10</b>
Samtliga chefer.....	10
<i>Förvaltningschefer</i> .....	10
<i>Första linjens chefer</i> .....	10
Sektionschefer – socialförvaltningen .....	11
Områdeschefer – äldre- och handikappomsorg.....	11
Arbetsledare – kultur och fritid samt tekniska kontoret.....	11
Rektorer – barn- och utbildningsförvaltningen.....	11
Biträdande rektorer – barn- och utbildningsförvaltningen.....	11
Övriga chefer .....	11

# LEDARPOLICY

## ***Inledning***

Dagens ledarskap handlar till stor del om att styra genom mål och visioner, att vara tydlig, att kunna föra en dialog med medarbetarna och att kunna delegera. Ledarna är viktiga förutsättningar för bl.a. medarbetarnas engagemang och lust att lära samt arbetsmiljön och kvaliteten i verksamheten. Denna ledarpolicy skall vara utgångspunkt för kontinuerlig avstämning mellan nämnd/styrelse och förvaltningscheferna, vara ett basdokument vid ledarrekrutering samt utgöra en ram för olika aktiviteter inom ledarutvecklingsområdet. Ledarpolicyn skall dessutom fungera som återkommande checklista för det egna ledarskapet. För att ledarpolicyn skall kunna vara ett stöd för Hultsfreds kommuns ledare krävs det att den ständigt prövas mot verkligheten och revideras utifrån gällande förutsättningar. Uppföljning av denna policy skall ske i regelbundna personalenkäter, medarbetarsamtal och andra utvecklingsaktiviteter.

Chefsrollen kan delas upp i chefskap och ledarskap där chefskap innebär *vad* man gör och ledarskap *hur* man gör. Med chefskap menas i första hand att leda, förvalta och utveckla verksamheten. Ledarskap innebär i första hand att bygga upp, vidmakthålla och utveckla relationer samt utforma visioner och nätverk. I denna ledarpolicy används de båda begreppen chef och ledare var och en för sig i betydelse av både chefskap och ledarskap.

Hultsfreds kommuns ledarpolicy rör samtliga förvaltningschefer och första linjens chefer. Eftersom arbetssituationen ser olika ut för olika ledare skall varje ledare applicera policyn på sitt eget ledarskap i den utsträckning som det är praktiskt möjligt.

## ***Chefsuppdraget***

Ledare i Hultsfreds kommun har som främsta uppgift att ansvara för och utveckla verksamheten till största möjliga gagn för kommuninvånarna. Det är ett måste att ledaren förstår och accepterar det demokratiska styrsystem som råder i en kommun och har ett stort intresse för samhällets och kommunens utveckling. I ledarens uppdrag ingår att efterleva de lagar, regler och styrdokument som är aktuella för verksamheten. Detta kräver ett analytiskt, strategiskt och omvärldsorienterat tänkande samt en förmåga att se sin verksamhet som en del av kommunens helhet. Helhetstänkandet skall bygga på en prestigelös samverkan mellan ledare på olika nivåer och från olika förvaltningar inom kommunen. Tydlighet och ärlighet skall vara ledord i ledarens arbete att som arbetsgivarens representant uppfylla uppgiften att ansvara för och utveckla verksamheten.

Samtliga ledare skall arbeta för att påverka tillväxten och näringsutvecklingen i kommunen i positiv riktning och se sin roll i kedjan av kommunens arbete med att vara attraktiv och tjäna brukarna. Kommunens ledare skall aktivt marknadsföra och profilera kommunen som etablerings-, boende-, studie-, och turism-/upplevelseort. För att få en framgångsrik tillväxt och näringslivsutveckling i vår kommun krävs det att samtliga ledare har en helhetssyn och ett arbetsätt som innebär samarbete mellan enheterna. (För mer detaljer kring tillväxt och näringsliv i vår kommun, se ”Tillväxt- & näringslivsprogram med mål/åtgärder 2005-2010”).

Varje ledaruppdrag inom Hultsfreds kommun, oavsett nivå och verksamhet, innefattar ett åtagande i följande avseenden:

Kommunens ledare:

- förstår och respekterar den demokratiska process som styr kommunal verksamhet.
- företräder vår kommun både utåt och inåt på ett positivt och kreativt sätt.
- är omvärldsorienterad och arbetar offensivt för kontakter och samverkan med externa organisationer.
- ser sambanden mellan den egna verksamheten, kommunal verksamhet och samhälle samt verkar aktivt för att stärka helhetssyn och samarbete inom kommunen.
- leder arbetet mot goda resultat och måluppfyllelse med medborgarnyttan i fokus.
- arbetar för ständiga förbättringar, förnyelse och utveckling av den kommunala verksamheten.
- ser jämställdhet som en naturlig del i organisationens kultur.
- ser personalorganisationerna som sina samverkanspartners.
- beaktar hur manliga och kvinnliga värderingar kan påverka och styra beteenden och förväntningar på samtliga nivåer i organisationen.
- ser, lyssnar och litar på sin personal.
- har god förmåga att samverka.
- ansvarar för att medarbetarsamtal genomförs årligen med all personal.
- arbetar aktivt för ett öppet arbetsklimat.

### ***Den politiska ledningens förväntningar på kommunens ledare***

Den politiska ledningen förväntar sig att ledarna i Hultsfreds kommun:

- är tydliga i sitt agerande och har kunskap om vilka befogenheter och vilket ansvar som följer med ledarskapet.
- har förmåga att kommunicera och entusiasmera.
- kan samarbeta över gränserna.
- är välutbildad.
- är öppen för nya idéer och förändringar.
- är lojal mot kommunens mål och beslut.
- samverkar med politiker, medarbetare, kommuninvånare och fackliga organisationer.
- är resultatnriktad.
- planerar, organiserar, leder och kontrollerar verksamheten enligt uppställda mål och inom givna ekonomiska ramar.
- ansvarar för att verksamheten utvecklas och håller en hög kvalitet.
- utvecklar arbetsmiljön.
- är medvetna om betydelsen om att som ledare vara närvarande för sina medarbetare.

### ***Kommunens ledares förväntningar på den politiska ledningen***

Hultsfreds kommuns ledare förväntar sig att den politiska ledningen:

- förmedlar visioner och upprättar uppföljningsbara mål för det uppdrag ledaren ansvarar för.
- understödjer ledarnas mål-, resultat- och delegationsansvar genom tydliga krav och realistiska förutsättningar för ledaruppdraget.

- har tydliga och rimliga förväntningar på ledarna, både som personer och uppdragstagare.
- tar tillvara ledarnas professionella kunskaper och erfarenheter.
- ger möjligheter till dialog om uppdragens mål och innehåll mellan ledare, medarbetare och den politiska ledningen.
- stödjer ledarna i uppgiften att skapa ett effektivt och kreativt klimat bland sina medarbetare.
- anger riktning, följer upp utförda uppdrag och gör tydliga prioriteringar mellan motstridiga intressen utifrån kommunens ekonomiska resurser, planer och mål.
- uppmuntrar varje ledares utveckling som ledare genom kontinuerlig utbildning och dialog.
- följer upp hur centralt satta mål tolkas och är möjliga att genomföra.
- försäkras sig om att varje ledares ansvarsområde inte är för stort för att kunna utföra sitt arbete på ett så bra sätt som möjligt.

## **Stöd till ledare**

Det är inte bara genom ledarpolicyn som ledare i kommunen skall få stöd, utan även från kollegor och medarbetare, politisk ledning och förvaltningsledning. Kollegor inom förvaltningen förväntas stödja varandra i såväl verksamhets- som ledarskapsfrågor. Medarbetarna skall tillsammans med ledaren utveckla ett gott medarbetarskap till nytta för såväl kollegor som ledare och brukare. Till detta kommer ett stöd i form av väl utvecklade administrativa rutiner och system, samt ledarutveckling baserad på såväl individens som organisationens behov. Ledarutvecklingen skall utgå från den syn på ledarskap som ledarpolicyn förmedlar. Givetvis måste ledarskapet och dess uppdrag förankras och ges utrymme i budget.

Chefen skall få arbetsgivarens förtroende att leda. Uppdraget, ansvaret och befogenheterna skall formuleras tydligt. Naturligtvis har ledarna samma rätt som medarbetare till samtal om utveckling och lön. Han/hon skall kunna räkna med stöd av hög kvalitet såväl från förvaltningen som från Kommunstyrelsen.

Även personalkontoret skall vara en stödjande funktion för kommunens chefer. Personalkontoret stödjer genom att tillhandahålla kontinuerlig kompetensutveckling samt stödjande dokument så som policys och riktlinjer vilka ger vägledning åt ledarna i det dagliga arbetet. Förvaltningscheferna skall utgöra ett viktigt stöd för första linjens chefer och vara de personer som första linjens chefer i första hand vänder sig till i det dagliga chefsutövandet.

Som arbetsgivare arbetar Hultsfreds kommun för att:

- individuella introduktionsprogram finns.
- kontinuerliga utvecklingssamtal sker med ansvarig chef.
- kommunen har ledarutvecklingsprogram, ledardagar och mentorprogram.
- samtliga ledare har individuella kompetensutvecklingsplaner.

## **Ledarutveckling**

Samtliga ledare skall, minst en gång per år, ha medarbetarsamtal med sin närmaste chef. Under medarbetarsamtalen skall individuella kompetensutvecklingsplaner upprättas. Uppföljningen av samtalen syftar till att genom tydlig kommunikation ömsesidigt utvärdera resultatet av den årliga kompetensutvecklingsplanen, stödja och fördjupa utvecklingen av ledarskapet. Det blir även ett sätt att på ett tidigt stadium göra ledaren uppmärksam på det som fungerar bra respektive mindre

bra i ledarskapet. Genom kontinuerlig ledarutveckling bibehålls och ökar kompetensen och förståelsen för kommunens värderingar hos dess ledare.

Utveckling och utbildning för ledare är mest verksamma om de pågår ständigt och samordnas med organisationens och medarbetarnas utvecklingsbehov. Ledningens lärande skall vara en del av övriga organisationens lärande. Olika utvecklingsformer måste finnas för såväl blivande som nya eller etablerade ledare både på det personliga och professionella planet. Kommunen skall utvecklas till en lärande organisation på ledningsnivå. Ledarutveckling som kan ses som en kontinuerlig process, kan bestå av personlig ledarutveckling, systemförståelse, omvärlds- och framtidsanalys samt förståelse av grupprocesser. Hela tiden behöver ledaren utveckla sin självkänedom vilket kan ske med hjälp av handledning eller mentorskap. Det är också viktigt att ledaren avsätter tid och utgår från det egna engagemanget.

Ledare i Hultsfreds kommun skall:

- ta ett eget ansvar både för sin personliga och professionella utveckling när det gäller att förbättra förutsättningar för ledaruppdragets genomförande.
- vara införstådd med att det ligger i själva ledaruppdraget att bidra till att öka både kvaliteten och effektiviteten i chefs- och ledarskapet så att verksamheterna når sina mål bättre och snabbare.
- stämma av det egna chefs- och ledarskapet med närmast överordnad chef, bl.a. i utvecklingssamtal.

### **Skifta ledarroller/uppgifter**

Ledaruppdraget på förvaltningsnivå i kommunen kommer i många fall inte vara livslångt. Det måste vara möjligt för ledare att skifta roller/uppgifter och även mellan olika verksamheter om det känns nödvändigt. Rörlighet inom kommunen mellan olika chefsuppdrag kan vara utvecklande för både ledaren och verksamheten. Vid växling av ledaruppgifter mot andra uppgifter kan alternativen vara kvalificerade ledningsuppdrag, projektledaruppgifter, mentorsuppgifter eller andra uppgifter utifrån ledarens specifika kompetens och erfarenhet. I vissa fall kanske en ledarfråga måste lösas av att ledaren lämnar kommunen. Ur rekryteringssynpunkt är det viktigt att skapa en kultur och ett förhållningssätt som gör det möjligt att under anständiga former lämna en ledande befattning i vår kommun. Om en chef inte motsvarar eller presterar ställda krav skall det finnas utvecklade riktlinjer och metoder för chefsavveckling.

### **Relationen mellan ledare och medarbetare**

Kommunens ledare skall på bästa sätt ta tillvara på medarbetarnas inneboende drivkrafter, engagemang och ansvarskänsla och på så vis förvalta de resurser som står till verksamhetens förfogande. Genom ömsesidig, regelbunden information och en öppen och rak kommunikation skapas förutsättningar för engagemang och delaktighet hos personalen. Detta påverkar i sin tur medarbetarens förståelse för såväl verksamhetens som ledarens och den enskilde medarbetarens uppdrag. Den demokratiska ledaren låter medarbetarna ha stort inflytande över sin egen arbetssituation där ledaren uppfattas som ett uppmuntrande stöd som tydliggör beslutsprocesserna.

Ledarna skall, med samtliga medarbetare, genomföra årliga medarbetarsamtal med god kvalitet samt dokumentera dessa. En förutsättning för att det skall vara god kvalitet på medarbetarsamtalen är att ledarna inte har allt för många underställda att ansvara för. För många underställda gör det svårare att ha en personlig kontakt med samtliga medarbetare. Hultsfreds

kommun har som mål att ingen ledare skall ha ett för stort antal medarbetare under sig. Ett riktmärke kan vara max 25-30 underställda.

Ledare i Hultsfreds kommun:

- är synliga som ledare och tydliggör verksamhetens mål och inriktning.
- upprätthåller en personlig relation till var och en av medarbetarna och har en aktuell bild av vars och ens arbetssituation och arbetsuppgifter.
- arbetar för att var och en av sina medarbetare känner sin egen roll i helheten och har möjlighet att utveckla arbete och kompetens i samverkan med andra.
- inser att medarbetarnas hälsa, utveckling och arbetsglädje är nyckeln till en framgångsrik verksamhet.
- delegerar uppgifter så att medarbetare får handlingsutrymme och möjlighet att ta ansvar.
- ser att mångfald i organisationen, med avseende på medarbetarnas kön, etniska tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, sexuella läggning och fysiska förmåga, är en tillgång för verksamheten.
- inser att ledarskap förutsätter tid för sina medarbetare och för sin egen utveckling som ledare.
- skapar laganda så att medarbetarna samverkar mot uppställda mål och regler.

## **Rekrytering av ledare**

Vid rekrytering av ledare skall särskilt ledarförmågan beaktas. I befattningsanalysen som genomförs före rekrytering skall det definieras vilken typ av ledarskap som är önskvärt till tjänsten. Att välja rätt ledare är en viktig uppgift och att leda kommunala verksamheter förutsätter särskilda egenskaper, både på det personliga och professionella planet. I kommunens rekrytering av ledare ingår att tidigt upptäcka de medarbetare i organisationen som har goda förutsättningar för att bli bra ledare och ge dem personlig utveckling/utbildning. Fördelar med intern rekrytering kan bl.a. vara att det innebär en uppmaning till både organisation och personal att investera tid och resurser i kompetensutveckling. Det utgör även en viktig drivkraft för individerna att bättra på sina prestationer samtidigt som det ökar tilliten och lojaliteten.

För att få både manliga och kvinnliga sökande till chefsuppdrag är det angeläget med särskilda insatser. Med både manliga och kvinnliga ledare kan kommunen få olika aspekter på ledning, lösning av viktiga frågor och verksamhetsutveckling. Kvinnor och män skall ha lika rättigheter och möjligheter på chefspositioner.

Förvaltningschefer anställs av kommunstyrelsen som också är ansvarig för förvaltningschefernas lön och anställningsvillkor. Anställningsformen är tillsvidare eller tidsbegränsat förordnande. Vid tillsvidareanställning bör möjlighet till provanställning de första sex månaderna vägas in. Övriga ledare anställs av berörd facknämnd eller enligt delegation. Lön och anställningsvillkor fastställs av berörd facknämnd. Vid rekrytering av ledare på samtliga nivåer skall en jämn fördelning mellan kvinnor och män eftersträvas. (För rekryteringsförfarande, se kommunens rekryteringspolicy).

När det gäller rekrytering av ledare till Hultsfreds kommun skall kommunen som arbetsgivare:

- Ha som princip att söka ledare både internt och externt och försäkra sig om att få meriterade interna sökande.
- Ta fram kriterier för rekrytering och urval som är kända i kommunen och ha bestämda strategier för att finna de mest lämpade.

- Ordna introduktions- och stödprogram för nyanställda ledare.
- Reflektera över manliga och kvinnliga attityder till chefer och chefsuppdrag.
- Ge akt på hur manliga respektive kvinnliga värderingar och attityder kan styra och påverka chefsförsörjningen.

### **Introduktion av nya ledare**

Cheferna har till uppgift att bedriva en bra kommunal verksamhet och är företrädare för arbetsgivaren. I samband med nyttillträdande bör därför stor vikt läggas vid introduktionen. Dagens ledare måste utifrån ett helhetsansvar skaffa sig kunskap om hela kommunen och dess arbetsformer och inte enbart till verksamhetsspecifika delar. Det är viktigt att som ny ledare få ett tydligt uppdrag från kommunledning, kommunchef eller förvaltningschef beroende på ledarnivå. Ett tydligt uppdrag ger riktningssignaler för arbetet och hjälper den nye ledaren att prioritera. Ett viktigt stöd till nyttillträdda ledare kan vara handledning samt ett inskolnings-/introduktionsprogram som omfattar även kommunens övriga verksamheter, som ger ett koncernperspektiv och som speglar organisationens grundläggande värderingar.

### **Löne- och anställningsvillkor**

Ett viktigt särdrag rörande styrning och ledning i en kommun är den sammansatta relationen mellan chefer och den politiska ledningen. Det är ett skäl till att den formella delen av chefers anställning och uppdragsvillkor bör regleras eller avtalas så långt det är möjligt utifrån gällande kollektivavtal, krav på effektivitet och måluppfyllelse. Dessa faktorer är viktiga vid individuell och differentierad lönesättning av chefer.

Hultsfreds kommun skall som arbetsgivare:

- Tillämpa individuell och differentierad lönesättning av chefer.
- I en dialog med varje chef kunna motivera lön och övriga anställningsvillkor.
- Erbjuder anställningsvillkor som stimulerar och bidrar till alternativa karriärvägar.
- Ompröva lönen vid byte av chefsanställning till annan anställning med utgångspunkt från de nya arbetsuppgifterna.
- Följa och analysera löneutvecklingen för chefer och särskilt bevaka att löneskillnader som beror på kön inte förekommer.

# LEDARFÖRSÖRJNINGSPROGRAM

## ***Inledning***

Att ha kompetenta ledare är mycket viktigt för alla verksamheter och så även för Hultsfreds kommun. Kommunen står inför en stor utmaning då 43 % av kommunens ledare går i pension inom en tioårsperiod. I en hårdnande konkurrens om arbetskraft är det mycket viktigt att kommunen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare som kan rekrytera och behålla kompetenta ledare och medarbetare.

## ***Ledarförsörjning/ledarutveckling***

Ledarförsörjning handlar om att få en överblick över kompetensen som finns i verksamheten och omfattar alla åtgärder för att utveckla, behålla och rekrytera personal för kommunens aktuella och kommande behov. Stora pensionsavgångar ställer krav på speciella åtgärder för att klara ledarförsörjningen. Ledarutveckling inom Hultsfreds kommun innebär att systematiskt utveckla och utvärdera ledarens kompetens. Rekrytering av ledare till Hultsfreds kommun skall ske med öppenhet. Det skall finnas möjlighet för de medarbetare som är intresserade av att utveckla sig som ledare att i konkurrens anmäla sitt intresse för att delta i utbildningar och att söka anställningar. De medarbetare som är intresserade av detta skall i första hand diskutera det med sin närmaste chef.

Hultsfreds kommuns ledarförsörjning och ledarutveckling innebär att rekrytera ledare på olika nivåer, stödja ledare som är nya i sitt ledarskap, ge fortlöpande kompetensutveckling i rollen som ledare samt att utveckla olika karriärvägar. På samtliga kontor och förvaltningar skall det finnas ersättare när ordinarie chefer är borta en längre tid.

Inom kommunen skall systematisk ledarförsörjning ske, vilket innebär:

- En målmedveten strävan efter att tidigt upptäcka de medarbetare som har goda förutsättningar för att bli bra ledare och ge dem personlig utveckling.
- En strävan efter en ledarrekrytering baserad på ledarpolicyns krav, på noggrant utformade arbets- och kravspecifikationer samt på en väl genomarbetad rekryteringsplan.
- Systematisk utveckling och utvärdering av ledarnas kompetens.
- Eftersträvan efter en jämn fördelning mellan män och kvinnor.
- Kontinuerlig återkoppling till ledarna när det gäller resultat och ledarbeteende.
- Konsekvent bevakning av behov av avvecklingsinsatser och vidtagande av förebyggande åtgärder.
- Att varje förvaltning ansvarar för att kartlägga behovet av ledarutveckling och ledarförsörjning inom sina respektive områden. Detta sker bl.a. i samband med de årliga utvecklingssamtalen som varje medarbetare skall ha med sin närmaste chef.
- Hultsfreds kommun ska erbjuda en arbetsmiljö och anställningsvillkor som upplevs som attraktiva av såväl sökande som redan anställda chefer, arbetsledare och medarbetare.

Åtgärder som Hultsfreds kommun kan göra för att klara sin framtida ledarförsörjning är t.ex. att:

- marknadsföra arbete och ledarskap inom kommunal och offentlig verksamhet i grundskolan, på universitet och på högskolor. Hur kommunen marknadsför sig för dessa grupper är avgörande för vilka föreställningar och förväntningar studenterna får för kommunalt arbete.
- förbereda och utveckla blivande ledare.

- arbeta aktivt med ledarförsörjning och ta vara på de medarbetare som har goda förutsättningar för att bli chefer och arbetsledare.
- införa möjlighet till delat ledarskap mellan två personer. Man kan arbeta hel- eller deltid, dela på alla ansvarsområden eller dela upp dem mellan sig.
- införa möjlighet till tidsbegränsat ledarskap. Genom tidsbegränsat ledarskap blir det naturligt att träda tillbaka efter en period samtidigt som det ges möjlighet för flera att prova på ledarskap utan att känna en prestigeförlust om man väljer att göra något annat senare.
- se till att information om karriärvägar och lediga tjänster är tillgänglig och att det råder öppenhet kring dessa frågor. Detta underlättar för individen att själv ta större ansvar för sin karriärplanering. Kännedom om vad man söker sig till är ofta en förutsättning för att överhuvudtaget fundera på att slå sig in på en ny väg.
- ha väl genomtänkta och utformade kravprofiler som har sina utgångspunkter i kommunens ledarpolicy.

## ***Ledarsituationen i Hultsfreds kommun***

Som tidigare nämndes står Hultsfreds kommun inför en stor utmaning då 43 % av ledarna går i pension inom en 10-årsperiod. Sett över de närmaste 15 åren kommer mer än hälften av dagens ledare att pensioneras. Sektionschefer och förvaltningschefer är de grupper som har högst andel personer som kommer att beröras. Bland sektionscheferna är det 25 % respektive 75 % som är berörda inom tio till 15 år. Siffrorna för förvaltningscheferna visar på 62 % respektive 69 %. Nedan redovisas pensionsavgångar i Hultsfreds kommun de närmaste fem, tio och 15 åren. Pensionsåldern antas vara 65 år.

### **Samtliga chefer**

Med samtliga chefer inom Hultsfreds kommun menas de tretton förvaltningscheferna och de 50 förstalinjecheferna. Den totala bilden av cheferna inom kommunen visar att åldern varierar mellan 34 och 64 år. 37 av de totalt 63 ledarna är över 50 år varav 28 personer är över 55 år och elva personer över 60 år. Detta innebär att 17 % av kommunens chefer kommer att gå i pension inom de närmaste fem åren. Inom tio år kommer 43 % att pensioneras och sett över en 15-årsperiod kommer över hälften av ledarna att gå i pension.

### **Förvaltningschefer**

Totalt finns det inom Hultsfreds kommun 13 förvaltningschefer vilka är mellan 36 och 64 år gamla. Nio av dem är över 50 år varav åtta personer är över 55 år och fyra personer över 60 år. De närmaste fem åren kommer alltså fyra av de tretton förvaltningscheferna att gå i pension, inom tio år kommer 62 % av dem att pensioneras och sett över en 15-årsperiod kommer 69 % av cheferna (9 personer) att gå i pension.

### **Första linjens chefer**

Denna grupp består av 50 personer i åldrarna 34 och 64 år. 26 av förstalinjecheferna är över 50 år gamla varav 19 personer är över 55 år och sju personer över 60 år. Totalt sett kommer ca 14 % av första linjens chefer att pensioneras under de närmaste fem åren. Inom tio år kommer 38 % att gå i pension och inom en 15-årsperiod går mer än hälften (26 personer) av första linjens chefer i pension.

	2007- Antal	2011 %	2007- Antal	2016 %	2007- Antal	2021 %
Förvaltningschefer (tot. 13 pers.)	4	31	8	62	9	69
1:a linjens chefer (tot. 50 pers.)	7	14	19	38	26	52
Totalt (63 pers.)	11	17	27	43	35	56

Tabell 1. Antal ledare inom Hultsfreds kommun som beräknas gå i pension de närmaste 5, 10 och 15 åren.

### ***Sektionschefer – socialförvaltningen***

Inom kommunen finns det fyra sektionschefer, vilka är mellan 45 och 54 år gamla. Tre av fyra är över 50 år varav en person är över 55. Detta innebär att tre av de fyra sektionscheferna kommer att gå i pension inom de närmaste 15 åren.

### ***Områdeschefer – äldre- och handikappomsorg***

Kommunens 13 områdeschefer är mellan 34 och 62 år gamla, sex av dem är över 50 år varav fem är över 55 år. Dessa fem personer kommer alltså att pensioneras inom tio år. Sett över en 15-årsperiod kommer ca 46 % (6 personer) av cheferna i denna grupp att gå i pension.

### ***Arbetsledare – kultur och fritid samt tekniska kontoret***

Hultsfreds kommun har totalt tolv arbetsledare vilka är mellan 37 och 61 år gamla. Åtta av dem är över 50 år varav fem personer är över 55 år och tre över 60 år. 42 % av arbetsledarna kommer att pensioneras inom de närmaste tio åren och inom 15 år kommer två tredjedelar (åtta) av personerna att gå i pension.

### ***Rektorer/områdeschefer – barn- och utbildningsförvaltningen***

Inom Hultsfreds kommun finns det två rektorer/områdeschefer. Dessa är 39 och 59 år. En av dem kommer att gå i pension inom de närmaste tio åren.

### ***Rektorer – barn- och utbildningsförvaltningen***

Rektorerna är 14 till antalet och är mellan 34 och 59 år gamla. Sex av dem är idag över 50 år varav en person är över 55 år. Detta innebär att 36 % av rektorerna kommer att gå i pension inom de närmaste tio åren. Sett över en 15-årsperiod kommer 43 % av rektorerna att pensioneras.

### ***Övriga chefer***

När det gäller övriga chefer (totalt fem personer: bibliotekschef, verksamhetschef, näringslivschef, gymnasiechef och utvecklingsledare) är det tre personer (bibliotekschef, verksamhetschef samt näringslivschef) som är över 50 år. Av dessa personer är två personer (verksamhetschef och näringslivschef) över 60 år.

	2007- Antal	2011 %	2007- Antal	2016 %	2007- Antal	2021 %
Sektionschefer (totalt 4 pers.)	-	-	1	25	3	75
Områdeschefer (totalt 13 pers.)	3	23	5	38	6	46
Arbetsledare (totalt 12 pers.)	2	17	5	42	8	67
Rektorer/områdeschefer (totalt 2 pers.)	-	-	1	50	1	50
Rektorer (totalt 14 pers.)	-	-	5	36	6	43
Övriga (totalt 5 pers.)	2	40	3	60	3	60
Totalt (50 pers.)	7	14	20	40	27	54

Tabell 2. Antal 1:a linjens chefer inom Hultsfreds kommun som beräknas gå i pension de närmaste 5, 10 och 15 åren.

Hultsfreds kommuns ledarpolicy och ledarförsörjningsprogram har tagits fram av personalkontoret under hösten 2005 på uppdrag av Kommunstyrelsen. Dokumentet skall göras känt bland samtliga anställda och förtroendevalda i kommunen och skall kontinuerligt diskuteras på arbetsplatsträffar mellan chefer och medarbetare samt i samverkanskommittéerna.

Kontakta gärna personalkontoret om du har synpunkter på detta dokument.