



# **Chefens villkor**

**– Råd från Saco-S**



## Inledning

Chefsrollen innehåller många intressanta och utmanande arbetsuppgifter som ställer höga krav på arbetsinsats och lojalitet. Lön och andra anställningsvillkor ska självklart vara anpassade till detta. Villkoren ska också bidra till trygghet i rollen som chef. Det är inte ovanligt att man i chefsrollen hamnar i situationer där man har en annan uppfattning än organisationens ledning i synen på hur en viss verksamhet ska bedrivas. Även om chefer har samma anställningstrygghet som andra anställda kan det i vissa sådana situationer vara svårt eller omöjligt att fortsätta att vara chef. Allt detta gör det viktigt att också du som är chef behåller – och använder dig av – ditt medlemskap.

I den här foldern ger vi konkreta råd till dig som är chef eller blivande chef i statlig verksamhet. Råden tar i första hand sikte på vad man ska tänka på inför ett erbjudande om anställning som chef. Vi berör också något om förutsättningarna vid avslut av ett chefsuppdrag.

Som medlem kan du få individuell rådgivning och stöd i konkreta situationer. Kontakta gärna det förbund där du är medlem innan du ingår ett anställningsavtal som chef. Det finns mycket att fundera över. Skulle arbetsgivaren ta upp frågan om att avsluta ditt chefsuppdrag bör du naturligtvis också kontakta ditt förbund direkt. Förbundens ombudsmän har stor erfarenhet av att bidra till bra lösningar för chefer i sådana situationer.

Medlemskapet i ett Saco-förbund har du med dig under hela karriären, oavsett om du arbetar statligt eller på någon annan del av arbetsmarknaden och oavsett om du är anställd som handläggare, utredare, expert eller chef. Du kan läsa mer på [saco-s.se](http://saco-s.se).

## Förutsättningar för ett framgångsrikt chefskap

En viktig drivkraft för att bli chef brukar vara ett intresse för den egna verksamheten som gör att man vill ta ansvar för och påverka hur den utvecklas och förbättras.

Ett sådant intresse kombinerat med en konkurrenskraftig lön, väl fungerande administrativa stöd och en kultur som stödjer och utvecklar den som åtar sig rollen som chef och ledare är viktiga och grundläggande förutsättningar för ett framgångsrikt chefskap.

Anställningsintervjun är inte bara ett tillfälle för arbetsgivaren att ställa frågor till sökanden. Den som söker en chefsanställning bör ta tillfället i akt och försöka skapa sig en så klar bild av uppdraget som möjligt. Några frågeställningar att fundera kring:

### **Ska du bli chef i en existerande verksamhet eller leda ett ny- eller omorganisationsarbete?**

Det är naturligtvis skillnad mellan ett befintligt chefskap och ett chefskap som innebär att du ska bygga upp en helt ny verksamhet eller genomföra stora förändringar. Att gå in i en befintlig verksamhet innebär att du tar över ledningen för något inarbetat men inte nödvändigtvis väl fungerande. Vad som ser ut som ett förvaltande uppdrag kan visa sig inrymma något helt annat.

Särskilt vid tydliga ny- eller omorganisationsuppdrag är det viktigt att det tydliggörs vilket stöd och vilka resurser du som chef

har och kan få. Det finns många exempel där en nyrekryterad chef lämnats ensam med ett svårt förändringsarbete. Bakom behoven av förändring kan till exempel ligga personalproblem eller kompetensbrister som inte berörs i en intervjusituation.

En viktig drivkraft för att bli chef brukar vara ett intresse för den egna verksamheten som gör att man vill ta ansvar för och påverka hur den utvecklas och förbättras.

### **Hur omfattande organisation ska du leda?**

Hur många medarbetare ska du leda? Ska du göra det ensam eller finns det någon ställföreträdande eller biträdande chef? Kommer du att ha allt ansvar, det vill säga för verksamhet, personal och ekonomi eller är ditt chefskap mer begränsat?

### **Var finns befattningen rent organisatoriskt?**

Vem är ytterst ansvarig för verksamheten? Många chefer mellan dig och myndighetens ledning kan minska din möjlighet till inflytande och påverkan. Finns det en styrelse eller är det en direkt politiskt styrd organisation? Vem rapporterar du till? Kommer du att sitta med i någon ledningsgrupp?

### **Vilken ställning i organisationen har den verksamhet du ska leda?**

Delvis besvaras denna fråga av hur organisationen ser ut och kan åskådliggöras genom ett exempel med uppdraget som personalchef vid en myndighet: Om personalchefen är direkt underställd myndighetschefen och sitter med i myndighetens ledningsgrupp brukar man kunna dra slutsatsen att rollen som personalchef är viktig i myndigheten. Är personalchefen underordnad till exempel en administrativ chef, som också ytterst är ansvarig för ekonomi, IT och kontorsfunktioner, är personalchefens roll ofta mindre framträdande.

### **Vad är det för medarbetare du ska leda?**

Är medarbetarna självständiga eller kräver de en hög grad av arbetsledning? Det är stor skillnad på att vara ledare i en kunskapsorganisation och leda andra akademiker och att vara chef i en verksamhet med medarbetare som kräver mycket daglig arbetsledning.



## **Vad finns det för ledarskapskultur i organisationen?**

Rollen påverkas starkt av ledarskapskulturen i organisationen som i sin tur är beroende både av vilken verksamhet som bedrivs och vilken typ av medarbetare som den har.

I många organisationer är ledarrollen huvuduppdraget för chefen. Det handlar om att leda och utveckla medarbetare och verksamhet och bara i mindre grad delta direkt i det arbete som övriga medarbetare utför. Bedömningar av medarbetarnas bidrag till verksamheten som underlag för befordringar och lönesättning är en betydelsefull del.

I andra organisationer förväntas chefen vara den främsta inom den profession medarbetarna har och ledarrollen blir mer nedtonad. I sådana fall är kunskaper inom sakområdet ofta av stor betydelse för chefens legitimitet och därmed avgörande för möjligheten att utöva ett effektivt ledarskap.

## **Hur ser dina personliga förutsättningar ut?**

En chef är arbetsgivarens och verksamhetens företrädare. Kraven på lojalitet är stora. Både arbetsgivare och medarbetare ska kunna lita på chefen. En chef måste ha integritet för att vinna respekt. Dina ledaregenskaper måste passa för organisationens ledarskapskultur.

## **Kompetensutveckling som chef**

För den som är ny som chef är det ofta värdefullt att få tillgång till chefsnätverk, gå kurser för chefer eller annan kompetensutveckling. Undersök därför vad den tilltänkta arbetsgivaren erbjuder internt eller är beredd att finansiera.

## **Administration**

Underskatta aldrig mängden administrativt arbete! Intervjua företrädaren eller försök på annat sätt undersöka vad som förväntas på detta och på andra områden.

Behöver du någon att prata med eller ställa frågor till efter första anställningsintervjun? Kontakta ditt förbund!

# Anställningsavtalet och villkor i övrigt

## **Kollektivavtalsreglerade villkor**

För alla statligt anställda gäller kollektivavtal. För högre chefer på myndigheter gäller vid sidan av Villkorsavtal-T (VA-T) också Chefsavtalet.

Chefsavtalet gäller normalt för chefer placerade direkt under myndighetschefen. Att Chefsavtalet ska tillämpas måste framgå i samband med att avtal träffas och ska stå i det så kallade anställningsbeviset.

Chefsavtalet innehåller följande regler som avviker från kollektivavtalen för övriga anställda.

- Lönerrevision enligt Chefsavtalet sker genom lönesättande samtal men revisionen kan inte övertas av arbetstagarorganisation vid oenighet.
- Förtroendearbetstid gäller om man inte avtalar om någon annan arbetstidsreglering.
- Uppsägningstiden är sex månader för båda parter om man inte kommer överens om annat. Sex månader är en lång tid. Innan avtal träffas är det bra att diskutera om en så lång uppsägningstid är verksamhetsmässigt motiverad.
- Det finns en skyldighet att redovisa alla former av bisysslor som man har eller avser att åta sig. Skyldigheten är långtgående och innebär att man måste redovisa även sådant som normalt tillhör privatlivet, till exempel föreningsuppdrag som inte är förtroendeskadliga men kan anses arbetshindrande.
- Chefsavtalet ger möjlighet att träffa överenskommelse om avsteg från vad som gäller enligt VA-T utöver de möjligheter att träffa enskilda överenskommelser som redan finns i VA-T, till exempel överenskommelse om tjänstebil. I realiteten träffas dock överenskommelser av detta slag med stöd av Chefsavtalet bara i mycket begränsad omfattning.

## **Anställningsform**

En anställning ska enligt huvudregeln i lagen om anställningsskydd (LAS) vara en tillsvidareanställning. Tidsbegränsning av själva anställningen får bara göras under högst två år. Men inom ramen för en tillsvidareanställning

är det vanligt att uppdraget som chef tidsbegränsas på olika sätt. En sådan tidsbegränsning är tillåten även om den är längre än två år.

Det är svårt att se på vilket sätt tidsbegränsningar av anställningar eller uppdrag på ett positivt sätt bidrar till att chefen blir en bra verksamhetsledare och verksamhetsutvecklare. Var därför observant på vilken anställningsform och andra konstruktioner som arbetsgivaren erbjuder. Fundera på vilka för- och nackdelar erbjudandet har för dig, innan avtal träffas.

Det förekommer olika varianter på hur chefsanställningar konstrueras. Här är några vanliga:

### **Normalt anställningsavtal**

Du anställs tillsvidare som chef i den befattning som du sökt. De överenskomna anställningsvillkoren, det vill säga lön med mera, är i sin helhet knutna till anställningen som chef.

Inom ramen för arbetsledningsrätten finns utrymme för arbetsgivaren att bestämma var i organisationen du ska vara placerad som chef. Placeringsbesluten kan vara tidsbegränsade.

### **Anställning i lägre befattning**

Det kan framstå som självklart att man anställs i den befattning man sökt och fått. Trots detta är det inte ovanligt att man är tillsvidareanställd i en annan lägre befattning. Chefsdelen av anställningen är tidsbegränsad och/eller kan avslutas genom särskild uppsägning. Sistnämnda del av anställningsavtalet skyddas inte av LAS och kan avslutas av arbetsgivaren utan att det föreligger saklig grund.

Huvuddelen av lön och andra anställningsvillkor knyts oftast till den lägre befattningen med ett lönetillägg för chefsdelen. Det förekommer också att man får en särskild chefslön. Såväl tillägg som chefslön gäller så länge tilläggsöverenskommelsen gäller.

Det kan framstå som självklart att man anställs i den befattning man sökt och fått. Trots detta är det inte ovanligt att man är tillsvidareanställd i en annan lägre befattning.

Konstruktionen finns i två huvudformer:

- *Påhittad grundbefattning*

Du rekryteras externt och anställs tillsvidare som något annat än den sökta befattningen, ofta med allmänt hållna titlar som handläggare eller rådgivare. Du "förordnas" sedan av arbetsgivaren att vara chef och är "tjänstledig" från grundanställningen.

Saco-S har svårt att se några fördelar för arbetstagaren med denna konstruktion. Den stora nackdelen för arbetstagaren är att arbetsgivaren ensidigt och utan skäl kan förändra både anställningsvillkor och anställningsinnehåll genom att avsluta chefsuppdraget. Normal anställningstrygghet för grundanställningen finns naturligtvis men arbetsinnehållet blir oklart. Saco-S avråder från att ingå sådant anställningsavtal.

- *Verklig grundbefattning*

Du rekryteras internt till en chefsbefattning från en anställning i organisationen inom din profession. Du behåller din grundanställning men är helt eller delvis befriad från de arbetsuppgifter som denna normalt innehåller.

Konstruktionen fungerar normalt bra för den som vill pröva att vara chef i den organisation där man redan har en anställning i sin profession. Det finns möjlighet att återgå till en annan befattning inom professionen. Nackdelen är också i detta fall att arbetsgivaren ensidigt och utan skäl kan förändra både anställningsvillkor och anställningsinnehåll genom att avsluta chefsuppdraget.

## **Provanställning och tjänstledighet**

Det förekommer att myndigheter konsekvent använder provanställning vid alla nyanställningar, oavsett befattning och anställd person. Behov av provanställning på en högre chefsbefattning bör enligt Saco-S mening dock alltid starkt ifrågasättas. Den som kommer ifråga för en sådan befattning har typiskt sett så mycket erfarenheter från arbetsmarknaden att en omsorgsfull referenstagning är tillräcklig, särskilt om personen redan är chef.

Provanställning ger i och för sig den som redan har en tillsvidareanställning vid en annan statlig myndighet rätt till tjänstledighet. Men om den nuvarande anställningen är en chefsbefattning framstår det inte



bara som onödigt utan också som praktiskt svårlöst att vara tjänstledig från en chefsanställning för att pröva en annan.

## **Lön**

Saco-S lönepolitik går ut på att lönen ska vara individuell och differentierad och kopplad till medarbetarens bidrag till verksamheten och verksamhetens utveckling. Lönenivå och löneutveckling ska vara konkurrenskraftig och marknadsmässig och varje medarbetare ska kunna påverka sin lön och sina anställningsvillkor. Detta ska gälla för alla medlemmar, även chefer.

Lönekonstruktioner som innebär att en lön utgörs av en grundlön för en annan befattning, till exempel en handläggare, med ett fast chefstilllägg är inte en individuell lön baserad på chefens bidrag till verksamheten just som chef. Den formen bör inte förekomma annat än vid chefsvikariat.

Eftersom det många gånger är svårt att i förväg bedöma vad anställningen kräver, kan det vara bra att komma överens om att en löneöversyn ska göras en tid efter tillträdet.

## **Arbetstid och arbetstidsreglering**

Förtroendearbetstid är normalt och naturligt för den som är chef, åtminstone på lite högre nivå men liksom för övriga arbetstagare gäller att förtroendearbetstid bara är bra om arbetstagaren har möjlighet att använda den frihet och det förtroende som ligger i överenskommelsen.

En chef som leder självständiga medarbetare med förtroendearbetstid ska naturligtvis också själv ha samma arbetstidsreglering. Men om organisationen har förväntningar på eller arbetsuppgifter som kräver chefens ständiga närvaro på arbetsplatsen för råd och arbetsledning bör man fundera på annan arbetstidsreglering och hur övertid ersätts. I annat fall är risken stor att en mängd arbete kommer att utföras osynligt efter ordinarie kontorstid.

## **Villkor för återgång till sin profession**

Den som står i begrepp att avtala om ett tidsbegränsat uppdrag som chef inom sin profession bör ta upp frågan med arbetsgivaren om vad som ska gälla efter uppdraget. Krävs det särskilda utbildningsinsatser för att kunna återgå till den tidigare professionen? Hur omfattande behöver denna vara? Ska den ske i slutet av eller först efter chefsuppdraget? Om arbetsgivaren inte har färdiga planer för återgång bör en sådan tas med i anställningsavtalet eller regleras i en individuell plan för återgång.

## Att lämna sitt uppdrag som chef

Att vara chef ställer särskilda krav utifrån perspektivet att man måste ha arbetsgivarens särskilda förtroende. Bristen på förtroende kan bero på mycket som inte behöver ha direkt med den enskilde chefen att göra. En ny myndighetschef kan till exempel vilja ha ett annat sorts ledarskap och därmed byta chefer. Situationen är långt ifrån ovanlig.

Brist på förtroende innebär, oavsett om den är ensidig eller ömsesidig, att chefsrollen blir svår eller omöjlig att utöva. En brist i detta hänseende är visserligen sällan eller aldrig liktydigt med att det föreligger saklig grund för uppsägning. Samtidigt är anställningstryggheten av begränsat värde just för att rollen blir svår eller omöjlig att utöva.

Traditionellt brukar arbetsgivaren hantera behov av att avveckla ett chefskap genom att erbjuda annat uppdrag under kortare eller längre tid, till exempel utredningsuppdrag. Detta kan för en del vara ett bra alternativ som ger utrymme att söka nytt arbetet. Andra kan uppleva det negativt.

Frågan om hur arbetsgivaren kan komma att hantera en avvecklingsituation kan vara bra att ställa sig redan när anställningsavtalet ingås. Är det möjligt att träffa överenskommelse om reglerat avslut som en del av anställningsavtalet? Det kan i så fall handla om möjlighet att anlita rekryteringskonsult eller outplacementstöd och om arbetsbefrielse eller avgångsvederlag. Det kan också handla om förutsättningar och villkor för återgång till professionen.

### **Särskilt om egen uppsägning**

Om du har sex månaders uppsägningstid enligt Chefsavtalet kan du ändå diskutera med arbetsgivaren om hela denna tid behöver utnyttjas. Enligt Chefsavtalet förutsätts nämligen att arbetsgivaren ska gå med på en kortare uppsägningstid om verksamheten tillåter det.

Att vara chef ställer särskilda krav utifrån perspektivet att man måste ha arbetsgivarens särskilda förtroende.



## Ta hjälp av ditt förbund!

Du är alltid välkommen att direkt kontakta ditt förbund när du står inför att skriva anställningsavtal som chef, har frågor under din anställning eller om du hamnat i en sådan situation att ditt uppdrag som chef kan komma att upphöra. Alla Saco-S förbund har ombudsmän med särskild kompetens kring chefers villkor. Vi har tillsammans stor erfarenhet av förhandlingar som rör chefers villkor.

I en konkret förhandlingssituation när din anställning ska förändras på något mera ingripande sätt eller avslutas är det vår erfarenhet att det i de flesta fall är bäst om du själv sköter dialogen med din chef utan att någon ombudsman medverkar på plats. Du kan då få de råd och det stöd du behöver av en ombudsman vid personliga möten eller på telefon. Ditt förbund hjälper dig också med utformningen av avtal. Skulle det behövas biträder en ombudsman också direkt vid förhandlingar.

Ombudsmannen hanterar alltid sina ärenden så att ingenting av det som rör dig och ditt ärende kommer till andras kännedom.

## Detta är Saco-S

Saco-S är en förhandlingsorganisation för statligt anställda akademiker. Vi driver frågor på central nivå med Arbetsgivarverket som motpart. Vi tecknar grundläggande kollektivavtal om till exempel pensioner, allmänna anställningsvillkor, semester, sjukersättning och föräldraledighet.

Saco-S består av 22 Sacoförbund. Tillsammans företräder vi närmare 86 500 akademiker. Som medlem i ett Sacoförbund omfattas du av Saco-S förhandlingsverksamhet.

Fackliga frågor om löne- och anställningsvillkor är gemensamma för alla statligt anställda akademiker. Därför har förbunden slutit sig samman och bildat Saco-S. Det ger en effektiv organisation och styrka för dig som medlem.

Besök oss på [www.saco-s.se](http://www.saco-s.se).

