



## Tjänsteskrivelse

**Datum**

2025-01-09

**Vår referens**

Martin Strand

Enhetschef

[martin.strand@malmo.se](mailto:martin.strand@malmo.se)

## Remiss Kommunstyrelsen Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef

**GRF-2024-19843**

### Sammanfattning

Stadskontoret har genomfört en utredning angående chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef. Arbetet har skett i samarbete med företrädare för hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen och förskoleförvaltningen. Mot bakgrund av utredningen föreslår stadskontoret att det ska införas ett riktvärde på högst 30 antal medarbetare per chef i Malmö stad. Det föreslås även tidplan och genomförande för att uppnå målsättningen. Kommunstyrelsens arbetsutskott har remitterat ärendet till samtliga berörda nämnder med en önskan om att de inkommer med synpunkter i ärendet. I ärendet föreslår grundskoleförvaltningen ett förslag till yttrande till kommunstyrelsen.

### Förslag till beslut

Grundskolenämnden föreslås besluta

1. Grundskolenämnden godkänner förvaltningens svar till yttrande och skickaryttrandet till kommunstyrelsen.
2. Grundskolenämnden förklarar paragrafen omedelbart justerad.

### Beslutsunderlag

- Rapport §407 KSAU Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef
- Tjänsteskrivelse §407 KSAU Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef
- Beslut §407 KSAU Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef
- G-Tjänsteskrivelse GRNAU 250117 Remiss Kommunstyrelsen Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef



- Förslag till yttrande GRN 250129 Remiss Kommunstyrelsen Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef

## Beslutsplanering

Grundskolenämndens arbetsutskott 2025-01-17

Grundskolenämnden 2025-01-29

## Beslutet skickas till

Kommunstyrelsen

## Ärendet

Stadskontoret har genomfört en utredning angående chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef. Mot bakgrund av utredningen föreslår stadskontoret i ärendet att det ska införas ett riktvärde på högst 30 medarbetare per chef för Malmö stads nämnder. Ärendet omfattar även förslag till tidplan och genomförande som inkluderar att alla nämnder ska genomföra verksamhetsanalyser av vad som är ett rimligt antal medarbetare per chef i olika verksamheter.

Stadskontoret förtydligar att för verksamheter som redan har färre än 30 medarbetare per chef behöver detta inte innebära att målet med ett rimligt antal medarbetare per chef är uppnått. Det är därför viktigt att alla verksamheter tittar på sina specifika förutsättningar och utmaningar för att se över vad som är ett rimligt antal medarbetare i respektive verksamhet.

Kommunstyrelsens arbetsutskott har remitterat ärendet till samtliga berörda nämnder (samtliga nämnder förutom valnämnden och överförmyndarnämnden) med en önskan om att nämnderna inkommer med synpunkter i ärendet.

I ärendet lämnar grundskoleförvaltningen förslag till synpunkter till genomförd utredning angående Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef och stadskontorets förslag med anledning av utredningen.

Tjänstemannaberedning av remissen har skett genom en arbetsgrupp där representanter från samtliga berörda förvaltningar deltagit och delat synpunkter angående ärendet.

## Bakgrund

I samband med Personalredovisning 2021 beslutade kommunstyrelsen i april 2022 (STK-2022-82) att ge stadskontoret i uppdrag att identifiera behov av insatser och utveckling av åtgärder för att fortsatt stärka chefs- och ledarskapet tillsammans med stadens förvaltningar.

Utifrån detta definierade HR-avdelningen på stadskontoret 11 deluppdrag för att skapa förflyttning i chefsförsörjningsfrågan där ett deluppdrag var Chefers förutsättningar när



det gäller antal medarbetare. I samband med Personalredovisning 2023 gav kommunstyrelsen stadskontoret i uppdrag att inom ramen för arbetet med att stärka chefs- och ledarskapet utreda chefers förutsättningar utifrån antal medarbetare per chef.

Ärendet har koordinerats av stadskontoret och arbetet med uppdraget har skett i en projektgrupp bestående av HR-chefer från hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen och förskoleförvaltningen samt representanter från HR-avdelningen på stadskontoret.

### **Sammanfattning av utredningsrapporten**

Utredningen konstaterar att chefer och ledarskapet har stor betydelse för bland annat medarbetarnas arbetsmiljö, prestation och verksamhetsutveckling. Chefer är viktiga för att skapa attraktiva och välfungerande jobb inom välfärden och övrig kommunal verksamhet, bland annat för att säkerställa framtida kompetensförsörjning. Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef är en viktig arbetsmiljöfråga, för både chef och medarbetare. Det är också en fråga om jämställdhet – att leda på lika villkor. Samtidigt är det en betydelsefull fråga för kvalitén i verksamheten och därmed servicenivån för Malmöborna.

Antalet medarbetare per chef skiljer sig åt i stadens förvaltningar. Det är framför allt första linjens chefer och ledare med begränsat ansvar inom omsorgs- och pedagogiska förvaltningar som har många medarbetare per chef.

Uppföljningen visar dock inte det faktiska medarbetaransvaret som chefen har. Antal medarbetare per chef mäter bara månadsavlönade medarbetare och i många förvaltningar finns även behov av att kunna ta in resurser i form av timavlönade, bemanningsteam/resurspool eller personal från annan verksamhet som inte syns i systemet. Alla medarbetare oavsett avlöningsform eller organisatorisk tillhörighet som en chef hanterar i sin verksamhet kräver tid och resurser från chefen i någon utsträckning. Desto fler medarbetare under en och samma chef, desto mindre tid har denna chef att fördela på varje medarbetare.

Att chefer inom kommuner och regioner har ansvar för ett stort antal medarbetare, i synnerhet i kvinnodominerade verksamheter och bland chefer i första linjen, är väl känt inom forskningen. Enligt Nyckeltalsinstitutet har kvinnodominerade verksamheter sämre arbetsmiljö, lägre medianlön och sämre förutsättningar för gott ledarskap. Det påverkar sjukfrånvaro, frisktal och ökad risk för långtidssjukskrivning. Många av dessa faktorer beror på hur dessa verksamheter är organiserade. Inom kvinnodominerade verksamheter är arbetsgrupperna i genomsnitt dubbelt så stora som i mansdominerade verksamheter.

I december 2023 var det 241 chefer som hade fler än 30 medarbetare i Malmö stad. Av dessa var det 77 chefer som hade fler än 40 medarbetare och 26 chefer som hade fler än



50 medarbetare. De stora topparna finns inom hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen, förskoleförvaltningen, grundskoleförvaltningen samt gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen.

Malmö stad hade mellan 2002 och 2016 ett beslut om 25 medarbetare per chef. Flertalet stora kommuner och regioner i Sverige har beslutat om någon form av riktvärde för antal medarbetare per chef, bland annat har Stockholm stad ett riktvärde på cirka 10–30 medarbetare per chef och Västra Götalandsregionen har ett normtal på 10–35 medarbetare per chef. Göteborgs stad har arbetat med chefers förutsättningar under en längre tid och beslutade nyligen att införa ett riktvärde i staden på 25 medarbetare per chef. (I utredningsrapporten anges att Göteborg valt ett riktvärde på 30 medarbetare, men det slutliga beslutet blev ett riktvärde på 25 medarbetare per chef). I Malmö stad har hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen beslutat i budget 2024 att stärka chefers förutsättningar genom att bland annat ta fram ett maxtal för antal medarbetare per chef.

Enligt forskning som presenteras i rapporten tar chefens tid och möjlighet att hantera medarbetare slut vid cirka 30 medarbetare per chef. Enligt denna beräkning har chefen en tillgänglig arbetstid på 1750 timmar per år och slutsatsen är att chefen har en rimlig möjlighet att utföra sitt uppdrag med upp till cirka 30 medarbetare per chef men inte fler.

Hur många medarbetare en chef bör ha beror dock på flera faktorer. Det handlar om organisatoriska förutsättningar till exempel: tydliga mandat och befogenheter, tydligt arbetsinnehåll, tid, geografisk närhet till medarbetarna och ett rimligt antal underställda men även sociala förutsättningar och möjligheter till organisatoriskt och administrativt stöd. Varje organisation måste göra en egen bedömning utifrån sina givna förutsättningar av hur många medarbetare en chef kan leda på ett effektivt sätt.

Utredningen konstaterar att det finns olika vägar för att minska antalet medarbetare per chef. Det kan vara att fler leder färre, delat ledarskap eller att ändra chefens uppdrag och minska kraven. Det konstateras vidare att det inte finns en lösning för hela Malmö stad utan det är upp till varje verksamhet att bedöma vilken väg som fungerar bäst för att skapa bättre organisatoriska förutsättningar för chefen i respektive verksamhet.

### **Stadskontorets bedömning och förslag**

Mot bakgrund av utredningen är stadskontorets bedömning att ett riktvärde med som högst 30 medarbetare per chef är rimligt utifrån kostnader, ekonomiska konsekvenser samt rekryteringsutmaningar för nämnderna. Av underlagen framgår att projektgruppen dock kan se behov av att ha ett ännu lägre riktvärde.



Stadskontorets förslag är att i ett första skede prioritera de verksamheter och chefer som har fler än 40 medarbetare per chef för att säkerställa chefernas organisatoriska förutsättningar. Slutmålet anges vara att uppnå ett riktvärde på 30 medarbetare per chef.

Stadskontoret framför dock att detta riktvärde inte innebär att målet med ett rimligt antal medarbetare per chef är uppnått för verksamheter med färre medarbetare per chef än 30. Det konstateras att det är viktigt att alla verksamheter undersöker sina specifika förutsättningar och utmaningar för att se över vad som är ett rimligt antal medarbetare i verksamheten.

### **Tidplan**

Stadskontorets förslag är att arbetet med att ingen chef ska ha fler än 30 medarbetare successivt ska vara uppnått till år 2030. Den föreslagna tidplanen ska kunna möjliggöra för verksamheterna att genomföra verksamhetsanalyser samt organisatoriska och ekonomiska förberedelser.

Uppföljning av chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef ska göras årligen i samband med Malmö stads personalredovisning. Utvärdering av arbetet ska vara klart senast 2031.

### **Genomförande – lokala verksamhetsanalyser**

Förslagen i utredningen och beslutsunderlaget innebär att varje nämnd ska genomföra en verksamhetsanalys i den egen verksamheten. Verksamhetsanalysen kommer bland annat titta på verksamhetens förutsättningar vad gäller grunduppdrag, organisation, geografiska förutsättning och en beräkningsmodell för chefens tillgängliga årsarbetstid.

Genom att göra en verksamhetsanalys ges respektive nämnd möjlighet att avgöra rimligheten i förutsättningarna för chefer i förvaltningen. Verksamhetsanalysen planeras genomföras utifrån en gemensam grundmall för att få en likvärdighet i analysen.

Verksamhetsanalysen blir ett stöd i att bedöma eventuella rekryteringsbehov alternativt organisatoriska lösningar.

Stadskontoret kommer att tillhandahålla underlag och utgör stöd i arbetet med verksamhetsanalyserna. Förvaltningarna ansvarar för genomförandet av verksamhetsanalyser.

### **Grundskoleförvaltningens bedömning**

Grundskoleförvaltningen ställer sig positiva till utredningen och dess slutsatser.

Förslaget om ett riktvärde på högst 30 medarbetare per chef är en rimlig nivå.

Grundskoleförvaltningen ställer sig positiva till att planen innefattar verksamhetsanalyser som identifierar specifika förutsättningar och utmaningar i den



enskilda verksamheten. Grunskoleförvaltningen vill dock poängtera vikten av att det i analysen behöver undersökas brett och även inkludera delar som sidouppdrag, projekt, antal medarbetare med timanställning mm. Det är också viktigt att analysen har med ett tydligt arbetsmiljöperspektiv.

Grundskoleförvaltningen har idag 27 enheter med fler än 30 medarbetare per chef varav sex enheter med över 40 medarbetare. Flera av enheterna har i dagsläget god ekonomi och förutsättningar att eventuellt utöka antalet chefer. Analysen behöver dock göras särskilt grundligt för skolor med sämre ekonomi och vad dessa prioriteringar skulle innebära i praktiken. I analysen behöver man också titta på hur prognosen om minskat elevantal kan komma att påverka de enheter/skolor som berörs.

Förvaltningen föreslår att grundskolenämnden godkänner förvaltningens förslag till yttrande och skickar yttrandet till kommunstyrelsen.

### **Ansvariga**

Annika Andersson HR-chef

Peter Lindberg Förvaltningschef