



Tjänsteskrivelse

Datum

2024-08-30

Vår referens

Ellenor Modig

HR-specialist

Ellenor.Modig@malmo.se

Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef

STK-2024-870

Sammanfattning

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 att utreda chefers förutsättningar utifrån antal medarbetare per chef.

Som en del i uppdraget har en rapport tagits fram som redovisas i ärendet. Rapporten syftar till att skapa en bild av chefers förutsättningar i Malmö stad kopplat till aktuell forskning inom området. Rapporten, med förslag på riktvärde inklusive tidplan och genomförande, redovisas till kommunfullmäktige för ställningstagande.

Förslag till beslut

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta

1. Kommunfullmäktige inför ett riktvärde på högst 30 medarbetare per chef för Malmö stads nämnder.
2. Kommunfullmäktige godkänner förslag till tidplan och genomförande i ärendet.

Kommunstyrelsen föreslås för egen del besluta

1. Kommunstyrelsen godkänner redovisningen och i enlighet med kommunstyrelsens beslut 2024-04-10 § 98 fjärde beslutspunkten, så anses återrapportering av stadskontorets uppdrag, att inom ramen för arbetet med att



stärka chefs- och ledarskapet att utreda chefers förutsättningar utifrån antal medarbetare per chef, slutfört.

Beslutsunderlag

- G-Tjänsteskrivelse KSAU 240902 Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef
- Förslag till beslut samt beslut KS 240410 § 98 med reservation (V) samt särskilt yttrande (M+C) och (SD) Personalredovisning 2023
- Presentation chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef KSB
- Beslut KF 240425 § 71 med särskilt yttrande (M) och reservation (V) Personalredovisning 2023
- Rapport - Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef

Beslutsplanering

Kommuncentral samverkan 2024-06-13

Kommunstyrelseberedningen 2024-08-21

Kommunstyrelsens arbetsutskott 2024-08-26

Kommuncentral samverkan 2024-09-06

Kommunstyrelsen 2024-09-11

Kommunfullmäktige 2024-09-26

Beslutet skickas till

Arbetsmarknads- och socialnämnden

Fritidsnämnden

Funktionsstödsnämnden

Förskolenämnden

Grundskolenämnden

Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden

Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden

Kulturnämnden

Miljönämnden

Servicenämnden

Stadsbyggnadsnämnden

Tekniska nämnden

Valnämnden

Överförmyndarnämnden

Stadskontorets handläggare

Ärendet

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 att utreda chefers förutsättningar utifrån antal medarbetare per chef.

Som en del i uppdraget har en rapport tagits fram som syftar till att skapa en bild av chefers förutsättningar i Malmö stad kopplat till aktuell forskning inom området. Rapporten, med förslag på riktvärde inklusive tidplan och genomförande, redovisas till kommunfullmäktige för ställningstagande.

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 rapporten

Chefen och ledarskapets betydelse för bland annat arbetsmiljö, prestation och verksamhetsutveckling är stor. Chefer är därför 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.

Chefers förutsättningar i Malmö stad

Chefers förutsättningar har stark koppling till Malmö stads målarbete och målsättning kring Agenda 2030 och hållbar utveckling. Arbetet med chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef har direkt påverkan på stadens möjligheter att uppfylla kommunfullmäktigemålen och Agenda 2030. Chefers förutsättningar är också kopplat till möjligheten att följa och bidra till Malmö stads personalpolicy, kompetensförsörjningsstrategi och kompetensförsörjningsplan.

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. I flera av de verksamheter som har många medarbetare per chef finns även en hög andel timavlönade.



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. 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, 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 sedan tidigare eller nyligen 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. I Göteborg stad har arbetat med chefers fortsättningar under en längre tid och beslutade nyligen att införa ett riktvärde i staden på 30 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 maxantal för antal medarbetare per chef.

Vad säger forskningen?

Tidigare forskning har fokuserat på chefens individuella egenskaper, strategier, beteenden och stilar för att lyckas i sitt uppdrag och inte på organisationens eller den kontext chefens befinner sig i. Antal medarbetare per chef reglerar förhållandet mellan chefer och medarbetare och påverkar därmed både ledarstil och ledarbeteende. Oavsett vilken typ av ledarbeteende som eftersträvas inom organisationen, så krävs chefens närvaro för all typ av positivt ledarskap.

I Suntarbetsliv åtta friskfaktorer lyfts vikten av ett närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap. Ett närvarande ledarskap leder till ökat engagemang, bättre arbetsprestationer och friskare arbetsplatser med sänkt sjukfrånvaro. Detta bidrar i sin tur till attraktivare arbetsplatser vilket gynnar den framtida kompetensförsörjningen.

Ett stort antal studier har visat att ledarskapets positiva effekter på exempelvis arbetstillfredsställelse och prestation riskerar att försvinna när avståndet mellan chef



och medarbetare är stort. Det är viktigt att en chef ges förutsättningar och stöd för att kunna utöva ett ledarskap som främjar hälsa och välbefinnande.

Enligt Nyckeltalsinstitutets analys av officiell nationell statistik är stora arbetsgrupper den enskilt största förklaringen vad gäller långtidssjukfrånvaro. Deras beräkning visar att 40 procent av variationerna i långtidssjukfrånvaro i kommuner och regioner kan förklaras med storlek på arbetsgrupper.

Enligt forskning som presenteras i bilagd rapport 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.

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 kan konstateras 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

Med anledning av det som framkommit i rapporten så gör stadskontoret bedömningen att det utifrån tidigare beskrivna forskning och beräkning att ett **riktvärde på 30 medarbetare per chef är rimligt** utifrån kostnader och ekonomiska konsekvenser för nämnderna samt rekryteringsutmaningar. Projektgruppen kan dock se betydelsen av att ha ett ännu lägre riktvärde.

Förslaget är att i första skede prioritera de verksamheter och chefer som har fler än 40 medarbetare per chef för att säkerställa chefernas organisatoriska förutsättningar med slutmål att uppnå ett riktvärde på 30 medarbetare per chef.

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 den verksamheten.

Kostnad

Kostnadsberäkning för att minska antalet medarbetare per chef till föreslagna 30 medarbetare per chef har tagits fram. Beräkningarna för att minska antalet medarbetare per chef är dock komplext. Underlag ska därför ses som en ungefärlig kalkyl snarare än en definitiv sanning. Beräkningarna är en uppskattning av investeringskostnad, det vill säga kostnaden att anställa ytterligare en chef och därmed öka chefstätheten samt



möjliga kostnadsbesparingar genom minskad korttid- och långtidssjukfrånvaro, minskad personalomsättning och chefsomsättning.

Investeringskostnaden är beräknad på en utökning av 74 chefer för att uppnå riktvärdet på 30 medarbetare per chef. Finansiering är beräknad utifrån fyra scenarier.

Scenario 1 innebär att det inte finns någon form av finansiering i form av kostnadsbesparing vilket innebär en kostnad på 84 miljoner kronor.

Scenario 2–4 räknar på färre korttidssjukfrånvarodagar per månad, en långtidssjukskrivning mindre per chef, minskad personalomsättning och chefsomsättning. Scenario 2–4 innebär kostnadsbesparing på mellan 42–67 miljoner kronor vilket innebär att den kvarstående kostnaden ligger på mellan 17–42 miljoner kronor.

Tidplan

Förslaget är att arbetet med att ingen chef ska ha fler än 30 medarbetare succesivt ska vara uppnått till 2030.

Syftet med tidplanen är att 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 personalredovisningen. Utvärdering av arbetet ska vara klart senast 2031.

Genomförande – lokala verksamhetsanalyser

Malmö stads förvaltningar har olika typer av verksamheter och förutsättningar. Varje nämnd behöver därför 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 chefsens tillgängliga årsarbetstid.

Genom att göra en verksamhetsanalys ges respektive nämnd möjlighet att avgöra rimligheten i förutsättningarna för chefer i förvaltningen. Verksamhetsanalysen görs utifrån en gemensam grundmall för att få en likvärdighet i sättet att analysera, jämföra och följa upp. För de verksamheter (hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen) som redan påbörjat egna verksamhetsanalyser sedan tidigare anses dessa likvärdiga men kan vid behov kompletteras.

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



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

Ansvariga

Johanna Juhlin HR-direktör

Magdalena Bondeson Sektionschef

Andreas Norbrant Stadsdirektör