



Tjänsteskrivelse

Datum

2025-02-03

Vår referens

Elmira Bavel

Controller

elmira.bavel@malmö.se

Remiss - Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef

ASN-2024-17665

Sammanfattning

Arbetsmarknads- och socialnämnden har fått möjlighet att yttra sig över rapporten *Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef*.

Arbetsmarknads- och socialförvaltningen är positiv till ett stadsgemensamt arbete för att skapa bättre förutsättningar för stadens chefer. Förvaltningen har förutsättningar att bidra till riktvärdet om 30 medarbetare per chef till 2030, så som föreslås i rapporten.

Förvaltningen arbetar löpande med de långsiktiga målen för organisatorisk och social arbetsmiljö. De lokala verksamhetsanalyser som i rapporten föreslås ska göras kan bidra till fortsatt arbete. Process och tidsplan för lokala analyser bör dock förtydligas.

I rapportens kostnadsberäkning görs en skattning av värdet av minskad sjukfrånvaro och/eller personalomsättning. Förvaltningen är tveksam till om detta i sig utgör en kostnadsbesparing som kan finansiera anställandet av fler chefer. Förvaltningen anser att det vore bra att ytterligare utveckla resonemangen kring ekonomiska konsekvenser.

Förslag till beslut

1. Arbetsmarknads- och socialnämnden godkänner yttrandet avseende *Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare* enligt förvaltningens förslag.
2. Arbetsmarknads- och socialnämnden skickar yttrandet till kommunstyrelsen.
3. Arbetsmarknads- och socialnämnden justerar paragrafen omedelbart.

Beslutsunderlag

- Rapport - Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef



- G-Tjänsteskrivelse Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef
- Förslag till yttrande Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef

Beslutsplanering

ASN beredning 2025-02-05

Arbetsmarknads- och socialnämndens arbetsutskott 2025-02-13

Arbetsmarknads- och socialnämnden 2025-02-26

Beslutet skickas till

Kommunstyrelsen

Ärendet

Arbetsmarknads- och socialnämnden har fått möjlighet att yttra sig över rapporten *Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef*.

Rapporten är en del i ett uppdrag från kommunstyrelsen till stadskontoret att inom ramen för arbetet med att stärka chefs- och ledarskapet, utreda chefers förutsättningar utifrån antal medarbetare.

Det finns inte några medföljande anvisningar från kommunstyrelsen till nämnderna avseende form eller särskilda frågeställningar att besvara i yttrandet. Förvaltningen har huvudsakligen beaktat rapportens avsnitt som rör förslag på framtida riktvärde, tidsplan och verksamhetsanalyser samt den kostnadsberäkning som gjorts.

Efter att nämnderna har inkommit med remissvar ska rapportens innehåll och dess förslag redovisas till kommunfullmäktige för slutligt ställningstagande.

Rapportens innehåll och förslag

I rapporten *Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef* föreslås att Malmö stads riktvärde på 25 medarbetare per chef ändras till 30. Ett riktvärde beskrivs som något att förhålla sig till eller sträva mot, och en övre gräns som inte bör överskridas.

Förslaget om ett riktvärde på 30 medarbetare per chef grundar sig i huvudsak på forskning som presenteras i rapporten. Ledarskapets betydelse för medarbetarnas hälsa och välbefinnande på arbetsplatsen är stor enligt forskningsunderlaget, och det är därför viktigt att ledaren ges förutsättningar att kunna utöva ett gott ledarskap.

Rapporten refererar till forskning som tyder på att chefens tid och möjlighet att hantera medarbetare tar slut vid cirka 30 medarbetare. Bredare kontrollspann, det vill säga fler medarbetare per chef, kan påverka chefens relation till medarbetare samt upplevelsen av arbetsbelastning och stress. Risken för kvalitetssänkning, sjukfrånvaro, minskat engagemang, brister i arbetsmiljön och personalomsättning ökar.



Omvärldsbevakning inför föreliggande rapport visar att Stockholms stad och Göteborgs stad i närtid har beslutat om ett riktvärde på 30 medarbetare per chef.

I Malmö stad finns cirka 1 600 chefer, varav 1 300 är första linjens chefer. Uppföljning visar att antal medarbetare per chef har minskat på alla chefsnivåer sedan 2016, men att variationer finns. Generellt är det första linjens chefer som har många medarbetare. I verksamheter med många medarbetare per chef finns ofta en hög andel timavlönade.

Att chefer inom kommuner och regioner har ansvar för ett stort antal medarbetare, i synnerhet i kvinnodominerade verksamheter, är väl känt inom forskningen. I rapporten beskrivs arbetet med att ge chefer bättre förutsättningar vara nära sammankopplat med nationella jämställdhetspolitiska mål, Agenda 2030 och hållbar utveckling.

Chefers förutsättningar beskrivs även relatera till möjligheten att följa Arbetsmiljölagen (1977:1160) och att bidra till Malmö stads personalpolicy, kommunfullmäktigemålet om *En god organisation* samt stadens kompetensförsörjningsstrategi/plan.

I rapporten presenteras en övergripande kostnadsberäkning för att minska antalet medarbetare per chef till föreslagna 30 medarbetare. Beräkningarna är en uppskattning av investeringskostnad, det vill säga kostnaden att anställda ytterligare sektionschefer och därmed öka chefstätheten samt möjliga kostnadsbesparingar genom minskad korttids- och långtidssjukfrånvaro, minskad personalomsättning och chefsomsättning.

Enligt stadskontorets beräkning ligger kostnaden slutligen på mellan 17–42 miljoner kronor. I stadskontorets uträkningar framgår att det inte finns något rekryteringsbehov av fler chefer inom nämndens verksamheter, sett till antal medarbetare per chef.

Förslaget är att 30 medarbetare per chef succesivt ska vara uppnått 2030.

Förvaltningarna föreslås göra verksamhetsanalyser för att bedöma förutsättningarna för chefer, rekryteringsbehov eller organisatoriska lösningar för att nå riktvärdet.

Stadskontoret tillhandahåller underlag och stöd i arbetet med verksamhetsanalyserna.

Förvaltningens överväganden

Arbetsmarknads- och socialförvaltningen är positiv till ett stadsgemensamt arbete för att skapa bättre förutsättningar för stadens chefer. Förvaltningen instämmer i att ett riktvärde på antal medarbetare per chef är en arbetsmiljöfråga för både medarbetare och chefer, och betydelsefull för att säkra kvaliteten och servicen till Malmöborna.

Inom arbetsmarknads- och socialnämndens verksamheter är majoriteten av cheferna kvinnor. Cheferna leder verksamheter som ofta utgör det yttersta skyddsnetet för utsatta Malmöbor i behov av stöd och hjälp. Förvaltningen uppskattar att rapporten så tydligt lyfter fram att likvärdiga förutsättningar i ledarskap är en jämställdhetsfråga och ett viktigt bidrag till att nå jämställdhetspolitiska mål och ambitionerna i Agenda 2030.



I rapporten beskrivs att det generellt är första linjens chefer som har många medarbetare. I samband med Arbetsmiljöverkets inspektion av socialsekreterarnas arbetsmiljö inom de tidigare stadsområdena under 2015/2016 formades ett övergripande mål om att öka ledartätheten inom socialtjänstens verksamheter.

Även efter bildandet av arbetsmarknads- och socialförvaltningen 2017 har inriktningen att sektionschefer inte bör ha fler än 16 medarbetare varit gällande. Arbetet som har bedrivits utifrån inriktningen har lett till att förvaltningen generellt inte har några utmaningar vad gäller antal medarbetare per chef. Snittet ligger idag på 14 medarbetare per chef. Förvaltningen har haft denna nivå på chefstäthet sedan ett antal år tillbaka.

Undantaget finns inom den del av förvaltningens arbetsmarknadsavdelning som formellt ansvarar för stadens arbetsmarknadsanställda. Där är genomsnittet högre. Berörda medarbetare blir arbetsledda av chef på den enhet de är placerade.

Förvaltningen anser att för det stadsgemensamma arbetet kan det vara positivt att ha ett riktvärde att förhålla sig till och sträva mot. Rapporten visar dock att stora skillnader finns inom staden. Förvaltningen delar rapportens slutsats om att det inte finns en lösning. Kommande arbete behöver anpassas till förutsättningar och utgångsläge.

Baserat på nuläget har förvaltningen förutsättningar att bidra till att nå riktvärdet om 30 medarbetare per chef till 2030. Förvaltningen arbetar löpande med de långsiktiga övergripande målen för organisatorisk och social arbetsmiljö. De lokala verksamhetsanalyser som i rapporten föreslås ska göras kan bidra till arbetet.

Rapporten beskriver att analyserna ska göras enligt en grundmall framtagen av stadskontoret. För att säkra användbarheten, ser förvaltningen ett värde i att göra övriga stadens förvaltningar delaktiga i utformningen av mallen. Processen och tidsplanen för analyserna bör förtydligas, i förhållande till att målet ska vara uppnått 2030.

Arbetsmarknads- och socialförvaltningen instämmer i att chefers förutsättningar vad gäller antal medarbetare per chef är kopplat till förmågan att vara en attraktiv arbetsgivare. För nämndens verksamheter är kompetensförsörjningen en prioriterad fråga, som ytterst handlar om att kunna upprätthålla lagstadgad verksamhet.

Enligt stadens process för kompetensförsörjning ska varje nämnd analysera yrkeskategorier med kompetensutmaningar. För arbetsmarknads- och socialnämndens verksamheter ingår alla socialsekreterarkategorier och sektionschefer i analysen.

Det finns en utmaning i att attrahera och rekrytera erfarna sektionschefer för majoriteten av nämndens verksamheter. Där myndighetsutövning sker kräver sektionschefsuppdraget specialistkunskap och yrkeserfarenhet från grunduppdraget. Utmaningen bedöms som extra kännbar när det gäller rekryteringar för dessa uppdrag.



Förvaltningen arbetar på flera sätt för att attrahera, rekrytera och behålla både chefer och medarbetare. För att säkra kompetensförsörjningen och underlätta för nya och befintliga chefer har flera insatser gjorts.

Insatserna syftar till att utveckla chefers förutsättningar, genom att förenkla rutiner och förtydliga vad som ingår i chefsuppdraget på olika nivåer. Introduktionen av nya chefer har utvecklats och kompetensutvecklingsinsatser har gjorts för att stärka chefer i sin roll och sitt ledarskap.

Den fortsatta satsningen på kompetensutveckling för chefer kommer att utvecklas i samband med införandet av kompetensutvecklingsprogram för chefer och medarbetare, och genom utveckling av utbildningsplattformen *MalmöLär*.

Förvaltningen arbetar löpande med att avlasta chefen i sitt uppdrag, bland annat genom utveckling av nya arbetssätt samt ett utvecklat rekryteringsarbete. En satsning på att förbättra chefers förutsättningar med hjälp av friskfaktorerna kommer att göras inom ramen för redan befintligt satsningsområde *Hållbart arbetsliv*.

Förvaltningen har i januari 2025 med stöd av Europeiska Socialfonden (ESF) startat ett kompetensutvecklingsprogram för medledare. I programmet kommer 100 erfarna medarbetare utbildas och utvecklas till medledare. Programmet förväntas på sikt bidra till att skapa bättre förutsättningar för chefer.

Arbetsmarknads- och socialförvaltningen har tagit del av den kostnadsberäkning som presenteras i rapporten. Avseende nämndens verksamheter uppges det inte finnas behov av att anställa fler chefer för att nå föreslaget riktvärde, vilket stämmer överens med verksamhetens nuvarande genomsnitt på 14 medarbetare per sektionschef.

I kostnadsberäkningen görs en skattning av värdet av minskad sjukfrånvaro och/eller personalomsättning. Förvaltningen anser att siffrorna som presenteras är rimliga. Dock ställer sig förvaltningen tveksam till om detta i sig utgör en kostnadsbesparing som kan finansiera anställandet av fler chefer.

Kostnadsberäkningen förmedlar tydligt vilket värde ökad chefstäthet skapar för organisationen. Det är mindre tydligt hur ekonomiska medel ska frigöras i verksamheternas budget som istället kan användas till lön för nya chefer.

Förvaltningen anser att det vore bra att ytterligare utveckla resonemangen kring ekonomiska konsekvenser. Bland annat kring hur stort värde som skulle kunna uppnås i form av kvalitetsvinster och i servicen till Malmöborna, samt hur den ökade chefstätheten skulle kunna finansieras.



Ansvariga

Madeleine Moberg Enhetschef

Truls Hallin Avdelningschef

Britt-Marie Pettersson Förvaltningschef