Chefoskopet

Arbetet med Chefoskopet i Malmö stad

Malmö stad

Innehållsförteckning

Inledning 3

Bakgrund 3

Chefers förutsättningar och Chefsokopet 4

Varför är chefers förutsättningar viktigt? 4

Vad är Chefoskopet? 4

Roller i arbetet med Chefoskopet 5

Stadskontoret 5

Processägare på förvaltningen 5

Processledare 6

Stöd och utbildning 6

Processledarutbildning 6

Handledning 7

Nätverk 7

Tidslinje och genomförande 7

Inledning

Beslut
Kommunfullmäktige beslutar

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.

Det är en del av ett långsiktigt arbete för att stärka chefers organisatoriska förutsättningar och förbättra arbetsmiljö och ledarskap i hela staden.

Målet är att alla chefer ska ha ett rimligt antal medarbetare och att ingen chef ska ha fler än 30 medarbetare senast år 2030 samt att alla chefer ska ha goda organisatoriska förutsättningar att utöva sitt ledarskap.

Chefoskopet är det verktyg som Malmö stad valt för att genomföra verksamhetsanalyser som grund för detta utvecklingsarbete. Arbetet med Chefoskopet genomförs på varje förvaltning med egna processledare och tidplan. Stadskontoret tillhandahåller stöd i form av utbildning, handledning och nätverk.

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 2022 och 2023 har kommunfullmäktige och kommunstyrelsen gett stadskontoret, tillsammans med stadens förvaltningar, i fortsatt uppdrag att arbeta med att stärka chefs- och ledarskapet och att fortsätta utveckla chefens förutsättningar, bland annat utifrån antal medarbetare per chef.

Som en del i uppdraget togs rapporten *Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef* (STK-2024-870) fram som syftar till att **skapa en bild av chefers förutsättningar i Malmö stad** kopplat till aktuell forskning inom området.

Rapporten med förslag till riktvärde, tidplan och genomförande har koordinerats av stadskontoret och är framtagen i projektgrupp bestående av HR-chefer från hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen och förskoleförvaltningen samt representanter från HR-avdelningen på stadskontoret.

Läs mer om bakgrund och chefers förutsättningar i rapporten *Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef*, du hittar den på Komin. Du kan även läsa mer om Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna av Corin & Björk, SNS förlag från 2017.

Chefers förutsättningar och Chefsokopet

Varför är chefers förutsättningar viktigt?

Forskning och uppföljningar visar tydligt att stora personalgrupper per chef påverkar såväl chefers arbetsmiljö och hälsa som verksamhetens kvalitet och medarbetarnas engagemang. Höga kontrollspann är kopplade till ökad sjukfrånvaro, högre personalomsättning och sämre möjligheter till närvarande ledarskap.

Men hur många medarbetare per chef som är rimligt hänger ihop med chefens övriga organisatoriska förutsättningar. Det kan handla om geografisk spridning av verksamheter, tillgång till stödfunktioner, arena för dialog, antal timavlönade och så vidare. Det är därför viktigt att se över och analysera chefens organisatoriska förutsättningar för att avgöra hur många medarbetare som är rimligt. Detta görs genom att använda Chefoskopet.

Genom att arbeta strukturerat med att förbättra chefers organisatoriska förutsättningar bidrar vi till att uppfylla flera av Malmö stads strategiska mål, bland annat inom ramen för Agenda 2030 och kommunfullmäktigemålet *En god organisation*.

Vad är Chefoskopet?

Chefoskopet är ett forskningsbaserat verktyg utvecklat av Suntarbetsliv och används för att synliggöra och förbättra chefers organisatoriska förutsättningar. Det hjälper verksamheter att identifiera faktorer som påverkar chefers möjlighet att leda – såsom balans mellan krav och resurser, arbetstidens fördelning, kommunikationsvägar och tillgång till

stöd. Arbetet med Chefoskopet ger en gemensam bild av nuläget och fungerar som utgångspunkt för konkreta förbättringsåtgärder.

Roller i arbetet med Chefoskopet

Chefoskopet ägs och genomförs av varje förvaltning utifrån de behov och förutsättningar som finns. Processen ägs och leds av förvaltningsdirektör med stöd av HR-chef. Förvaltningen ansvarar för att utse en eller flera processledare. Varje förvaltning ansvarar för att föra dialog med fackliga representanter i förvaltningsrådet och presentera sin genomförandeplan för arbetet med Chefoskopet.

Stadskontoret

HR-avdelningen på stadskontoret ansvarar för den övergripande planeringen och stödjer förvaltningarna i arbetet med Chefoskopet.

- Tillhandahåller processledarutbildning med fokus både på rollen som processledare, Chefoskopet som verktyg samt forskning kring chefers organisatoriska förutsättningar
- Tillhandahåller handledning i arbetet med Chefoskopet
- Erbjuder nätverk för processledare

Utbildning, handledning och stöd i arbetet med Chefoskopet genomförs tillsammans med externa konsulter. Malmö stad har skrivit avtal med konsultföretaget Psykologpartners.

Processägare på förvaltningen

Processen ägs och leds av förvaltningsdirektör med stöd av HR-chef.

- Säkerställer att arbetsprocessen och resultat förankras i organisationen
- Ansvarar för samverkan kring syfte, mål, arbetsprocessens upplägg och resultat.
- Fattar beslut vid svårare prioriteringar eller hinder.
- Deltar i relevanta aktiviteter, som till exempel analyser och sammanfattningar.

Processledare

En eller flera personer som planerar och driver arbetet med Chefoskopet.

- Förbereder och leder kartläggningar och aktiviteter
- Sammanställer och analyserar resultat tillsammans med bland annat processägaren.
- Förankrar arbetet kontinuerligt med processägaren.

Processledaren har en central roll i att planera, samordna och genomföra arbetet med Chefoskopet i sin förvaltning. Arbetet bygger på nära samverkan med chefer, ledningsgrupper och stödjande funktioner.

Stöd och utbildning

För att säkerställa goda förutsättningar i uppdraget erbjuds processledaren utbildning i Chefoskopet samt handledning under hela processen. Processledaren ingår även i ett stadsövergripande nätverk av processledare där erfarenheter och lärdomar delas. Första utbildningstillfället erbjuds hösten 2025 för de förvaltningar som vill starta då, och nästa utbildningstillfälle är våren 2026.

Processledarutbildning

För att ge processledarna goda förutsättningar för arbetet kommer de att erbjudas en processledarutbildning kombinerat med utbildning i Chefoskopet som verktyg, rollen som processledare samt forskning kring chefers organisatoriska förutsättningar

Utbildningen kommer att erbjudas vid två tillfällen beroende på vilket startalternativ som är möjligt. Utbildningen ges under 2 + 1 heldagar med några veckors mellanrum mellan tillfälle två och tillfälle tre. Viss inläsning kommer att behöva göras mellan utbildningstillfällena.

Processledarutbildning- tillfälle 1

18–19 november - heldagar

15 januari - heldag

Processledarutbildning- tillfälle 2

10–11 mars - heldagar

27 mars - heldag

Eventuellt ytterligare processledarutbildning kommer att ske utifrån möjlighet till finansiering.

Handledning

För att säkerställa goda förutsättningar för processledarna erbjuds kontinuerlig handledning under arbetets gång. Handledning främjar en lärande kultur där processledarna kan dela erfarenheter, identifiera förbättringsområden och stärka sin förmåga att vägleda andra i förändringsprocesser. Här ges också möjlighet att undersöka hur de mer konkret kan anpassa och designa processen utifrån de unika förutsättningarna.

Nätverk

I kombination med handledning kommer processledarna även erbjudas att delta i ett nätverk för att stärka processledarna i deras arbete och skapa bättre förutsättningar för erfarenhetsutbyte. Stadskontoret kommer att vara sammankallande för nätverket. Nätverket syftar till att ge processledarna en gemensam arena där de kan dela kunskap, diskutera utmaningar och dra nytta av varandras insikter.

Tidslinje och genomförande

Arbetet inleds med att processledare utses i början av hösten 2025. Den första utbildningen genomförs i november/januari och därefter startar genomförandet i de förvaltningar som är redo. Den andra utbildningen genomförs i mars 2026

Under perioden 2026–2029 genomförs arbetet successivt i hela staden med målet att riktvärdet är uppnått till 2030.