Rapport

Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare



Malmö stad

Organisation/Förvaltning	Stadskontoret
Avdelning/Enhet	HR-avdelningen
Upprättad	2023-03-01
Version	1
Ansvarig	Johanna Juhlin

Innehållsförteckning

Bakgrund 5

Inledning 5

Uppdrag 5

Ärendets beredning 6

Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef i Malmö stad 6

Malmö stad historiskt 6

Malmö stad idag 7

Stora variationer inom staden 8

Verkligheten är mer komplex än en siffra 11

Var är de stora topparna? 12

Malmö stads målarbete och målsättning kring Agenda 2030 och hållbar utveckling 13

Agenda 2030 13

Malmö stads målarbete 16

Författning och andra styrande dokument 17

Arbetsmiljölagen 17

Malmö stads personalpolicy 17

Kompetensförsörjning och attraktiv arbetsgivare 18

Beslut i Malmö stad kring chefers förutsättningar och antal medarbetare per chef 19

Omvärldsbevakning 21

Centrala parters arbete 22

Forskning kring chefers organisatoriska förutsättningar, att leda på lika villkor och vikten av att leda lagom många 24

Inledning 24

Begrepp – kontrollspann, riktvärde och maxvärde 24

Goda organisatoriska förutsättningar för chefer –
och dess betydelse för medarbetare och chefer 25

Skifta fokus från individ till organisation 25

Vikten av nära ledarskap 26

Organisatoriska förutsättningar för chefer i offentlig verksamhet - CHEFiOS27

Organisatoriska förutsättningar i offentlig sektor - ORFiOS 28

Leda på lika villkor 29

Vikten av att leda lagom många 32

Förvaltningar med fler medarbetare per chef i första linjen har högre genomsnittlig långvarig sjukfrånvaro än förvaltningar med färre antal medarbetare per chef 33

Hur många medarbetare är lagom? 34

Organisatoriska konsekvenser 37

Maxantal - Arbetstidsberäkning utifrån chefens arbetsinnehåll 38

Små arbetsgrupper - Undre gräns? 39

Möjliga vägar till att leda lagom många 40

Förslag på riktvärde, tidplan och genomförande i Malmö stad samt kostnadsberäkning 42

Riktvärde 42

Avvägningar.....42

Förslag på riktvärde:.....42

Kostnadsberäkning..... 43

Beräkningsgrund 43

Investeringskostnad 44

Möjlig finansiering.....45

Utökning av chefer 46

Investeringskostnad och kostnadsbesparing 47

Tidplan och genomförande..... 48

Tidplan.....48

Genomförande – lokala verksamhetsanalyser.....48

Bakgrund

Inledning

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.

Uppdrag

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 11deluppdrag för att skapa förflyttning i chefsförsörjningsfrågan där ett deluppdrag var *Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare.*

I samband med *Personalredovisning 2022* (STK-2022-1447) beslutade Kommunfullmäktige fortsatt att ge Kommunstyrelsen i uppdrag att identifiera behov av insatser och utveckling av åtgärder för att fortsatt stärka chefs- och ledarskapet tillsammans med stadens förvaltningar. Kommunfullmäktige beslutade även att ge nämnderna i uppdrag att fortsätta utveckla arbetet med chefens förutsättningar som ett led i att fortsatt stärka chefs- och ledarskapet.

I samband med *Personalredovisning 2023* beslutade Kommunstyrelsen i (STK-2024-286) att ge stadskontoret fortsatt i uppdrag att identifiera behov av insatser och utveckling av åtgärder för att fortsatt stärka chefs- och ledarskapet tillsammans med stadens förvaltningar. Kommunstyrelsen beslutade även att ge stadskontoret i uppdrag att inom ramen för arbetet med att stärka chefs- och ledarskapet att utreda chefers förutsättningar utifrån antal medarbetare per chef.

Den här rapporten presenterar tidigare beslut kring antal medarbetare i Malmö stad, hur det ser ut i Malmö stad nu och vad forskning på området visar samt rekommendationer kring fortsatt arbete avseende chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare.

I Malmö stad finns ca 1600 chefer varav 1300 är första linjens chefer. Generellt sett är det framför allt första linjens chefer som har många medarbetare och därför fokuserar rapporten i stor utsträckning på den chefsgruppen.

Ärendets beredning

Som en del i uppdraget har denna rapport tagits fram och syftar till att skapa en bild av chefers förutsättningar i Malmö stad kopplat till aktuell forskning inom området. Ärendet har koordinerats av stadskontoret och är framtaget i projektgrupp bestående av HR-chefer från hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen och förskoleförvaltningen samt representanter från HR-avdelningen på stadskontoret. Ärendet har varit uppe för information i HR-chefsgruppen.

Projektgruppen har i fått stort stöd i arbetet med att ta fram rapporten av representanter för bland annat Västra Götalandsregionen, Göteborgs stad och Institutet för Stressmedicin (ISM). Samarbete har även skett med enheten statistik och analys på ekonomiavdelningen och enheten lokal utveckling och trygghet på hållbarhetsavdelningen på stadskontoret i Malmö stad.

Rapporten, med förslag på riktvärde inklusive tidplan och genomförande, redovisas till kommunfullmäktige för ställningstagande.

Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef i Malmö stad

Malmö stad historiskt

Malmö stad har tidigare på olika sätt kartlagt arbetsorganisationen och då har chefens förutsättningar utifrån antalet medarbetare per chef lyfts fram som en viktig faktor. Bland annat tog Kommunstyrelsen i april 2002 beslut i ärendet *Friskare arbetsplatser – strategier för minskad sjukfrånvaro i Malmö stad* (KS-KOM-2002-00300)

Beslutet innehåll tre övergripande strategier för att minimera sjukfrånvaron samt ett antal kommuncentrala och förvaltningslokala uppdrag. Strategierna var:

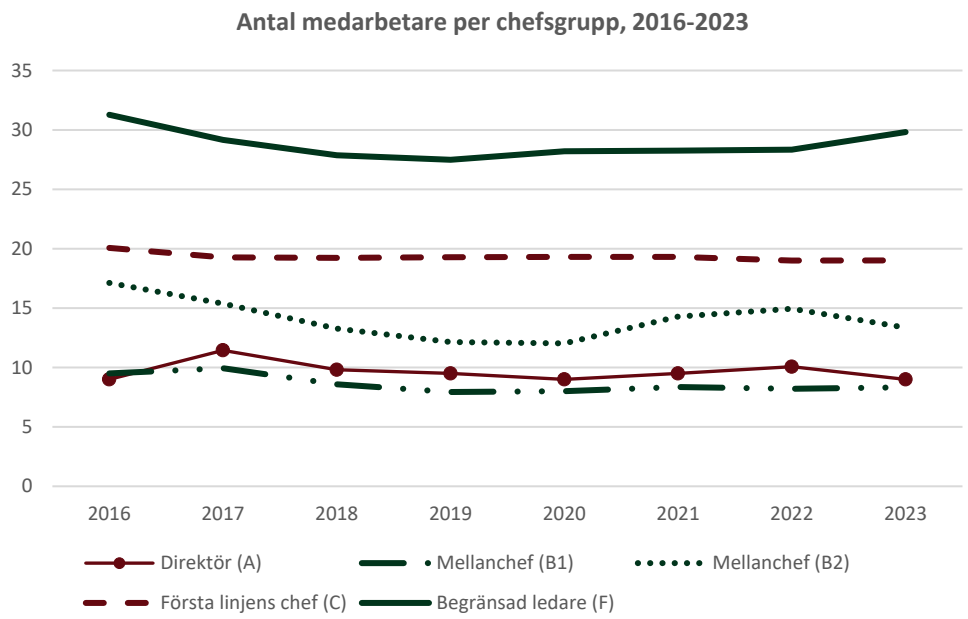
- en väl fungerande arbetsorganisation
- ett aktivt rehabiliteringsarbete
- en satsning på hälsofrämjande arbete

I mars 2005 togs en slutrapport fram för att följa upp de åtgärder som genomförts för att minimera sjukfrånvaron. I samband med slutrapporten beslutades att förvaltningarna skulle fortsätta arbetet med fokus på strategierna. Utifrån strategin för *en väl fungerande arbetsorganisation* betonades att det är viktigt att ledarskapet har rimliga förutsättningar för att utövas och utvecklas, vilket blanda annat innebär att antalet medarbetare per ledare på sikt inte bör överstiga 25 samt att ledarskapet sker i nära dialog med medarbetarna.

I mars 2016 beslutade kommunstyrelsen att styrdokumentet om *Friskare arbetsplatser – strategier för minskad sjukfrånvaro i Malmö stad* skulle upphöra att gälla från och med 2016-12-31 samt att strategierna skulle integreras i Malmö stads beslutade processer för arbetsmiljö och rehabilitering (STK-2015-934).

Malmö stad idag

Sedan 2016 visar uppföljningen att antalet medarbetare per chef minskat på alla chefsnivåer, men att variationer inom varje chefsnivå och chefskategori är stor. Medarbetare med timanställning som anställningsform är inte med i underlaget och det faktiska antalet medarbetare per chef kan därför vara betydligt högre.



Chefsnivåer:

Fullt verksamhets-, ekonomi- och personalansvar

- Direktör (A) - Chef direkt underställd alternativt ansvarig inför politisk styrelse eller nämnd.
- Mellanchef (B1) – Chef underställd A-chef. Har både över- och underställda chefer.
- Mellanchef (B2) – Chef underställd B1-chef. Kan ha underställda C-chefer.
- Första linjens chef (C) – Underställd B1 eller B2-chef.

Begränsat ledningsansvar

- Begränsad ledare (F) - Arbetstagare ansvarig för en eller två av de tre ansvarsområdena verksamhet, ekonomi och personal. Dock inte alla tre.

Stora variationer inom staden

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.

Antal medarbetare per chef per förvaltning och chefsnivå, 2023

Förvaltning	Mellan-chef (B1)	Mellan-chef (B2)	Första linjens chef (C)	Begränsad ledare (F)	Andel timavlönade	Unika timavlönade
Stadsbyggnadskontoret	5,3		11,2		0,0%	3
Serviceförvaltningen	7,6	7,8	14,2		0,9%	113
Fastighets- och gatukontoret	11,0	5,3	12,3		3,4%	124
Fritidsförvaltningen	6,3	8,0	13,1		4,5%	182
Miljöförvaltningen	5,7		12,9		0,3%	8
Stadskontoret	4,0	6,7	10,5		0,3%	5
Kulturförvaltningen	5,8	7,7	12,3	5,5	4,3%	265
Gymnasie- och vuxen-utbildningsförvaltningen	12,5	17,2	19,6		1,9%	283
Grundskoleförvaltningen	12,7	16,3	20,5	20,0	3,6%	1138
Förskoleförvaltningen	9,1		9,4	30,9	1,6%	438
Hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen	10,2	25,9	32,5	2,7	7,3%	2713
Arbetsmarknad- och socialförvaltningen	6,1	6,6	15,3		2,8%	481
Funktionsstödsförvaltningen	7,7	10,3	20,5		12,1%	2018
Malmö stad	**8,3**	**13,4**	**19,0**	**29,8**	**4,6%**	**7455**

Antalet medarbetare per chef varierar också mellan chefskategorierna inom varje chefsnivå. Tabellen nedan visar antalet medarbetare per chef i olika chefskategorier uppdelat på chefsnivå och per förvaltning. Chefskategorier som på Malmö stad nivå har färre än tio chefer redovisas inte.

Antal medarbetare per chef uppdelat på chefsnivå och chefskategorier samt per förvaltning, 2023

	Mellanchef (B1)		Mellanchef (B2)	
Förvaltning	Avdelnings-chef	Utbildnings chef	Enhetschef	Rektor
Stadsbyggnadskontoret	5,3		7,8	
Serviceförvaltningen	5,6			
Fastighets- och gatukontoret	12,5		5,3	
Fritidsförvaltningen	6,3		10,5	
Miljöförvaltningen	6,5			
Stadskontoret	3,3		7,5	

Förvaltning	Mellanchef (B1)		Mellanchef (B2)	
	Avdelnings-chef	Utbildnings chef	Enhetschef	Rektor
Kulturförvaltningen	9,7		7,7	
Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen	10,0	15,0	4,0	19,8
Grundskoleförvaltning	5,5	12,0	17,5	16,2
Förskoleförvaltningen	4,3	11,5		
Hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen	10,2		25,9	
Arbetsmarknad- och socialförvaltningen	6,7		6,4	
Funktionsstödsförvaltning	8,5		10,2	
Malmö Stad	**7,6**	**12,3**	**11,8**	**16,9**
Antal chefer	**50**	**12**	**132**	**70**

Förvaltning	Första linjens chef (C)						Begränsad ledare (F)
	Administrativ chef	Arbetsledare	Enhetschef	Rektor	Rektor bit.	Sektionschef	Rektor biträdande förskola
Stadsbyggnadskontoret			11,7				
Serviceförvaltningen		8,1	2,0			17,2	
Fastighets- och gatukontoret			11,9			12,9	
Fritidsförvaltningen			6,8			15,7	
Miljöförvaltningen			12,9				
Stadskontoret			11,7			7,9	
Kulturförvaltningen			14,6			11,7	
Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen			10,6	16,8	27,1	12,4	
Grundskoleförvaltning	7,5		13,1	26,3	25,0	26,0	
Förskoleförvaltning			12,5	6,2		20,0	31,4
Hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen			24,3			32,7	
Arbetsmarknad- och socialförvaltningen			9,4			15,7	
Funktionsstödsförvaltning						20,5	
Malmö Stad	**7,5**	**8,1**	**12,1**	**11,3**	**25,3**	**21,1**	**31,4**
Antal chefer	**57**	**39**	**126**	**67**	**194**	**643**	**125**

*Biträdande rektor förskola har personalansvar men inte verksamhet- och ekonomiansvar. Det är rektorn som har verksamhet- och ekonomiansvar.

Verkligheten är mer komplex än en siffra

Uppföljningen av antal medarbetare per chef görs i HR-systemet genom att mäta antal månadsavlönade medarbetare (tillsvidare- och visstidsanställda) som en chef är ansvarig för. Verkligheten är dock mer komplex än så och uppföljningen visar därför inte det faktiska ansvar som chefen har.

Antal medarbetare per chef mäter till exempel bara månadsavlönade medarbetare och i många förvaltningar finns även behov av att kunna ta in resurser i form av timavlönade. Då de timavlönade har en annan avlöningsform och ofta annan organisatorisk tillhörighet samt att de kan arbeta i olika verksamheter synliggörs de inte i uppföljningen av antal medarbetare per chef.

I vissa verksamheter används bemanningsteam/resurspool för att tillgodose behovet av tillfällig personal. Dessa medarbetare täcker upp vid behov under en begränsad tid men har en annan organisatorisk tillhörighet och chef. Den verksamhetsansvariga chefen har då inte det faktiska personalansvaret men är ansvariga för medarbetaren när denna är i verksamheten.

I vissa förvaltning finns även ”tekniska lösningar” för att hantera medarbetare som inte har någon fast placering. Dessa medarbetare har då en annan placering i ”HR-trädet” än hos den ansvariga chefen vilket gör att de inte syns i underlaget för antalet medarbetare per chef hos berörd chef. Chefen har dock fullt personalansvar för den anställda vilket innebär att det faktiska antalet medarbetare en chef ansvarar för är ännu större.

Vid frånvaro eller chefsomsättning behöver chefskollegor gå in och täcka upp för varandra. Detta synliggörs inte heller i uppföljningen men ökar ytterligare chefens ansvar och antal medarbetare som ska hanteras.

Uppföljning av det faktiska antalet medarbetare som en chef helt eller delvis ansvarar för eller hanterar i sin verksamhet kräver en nära verksamhetskunskap och är svår att göra på övergripande nivå och synliggörs därför inte i uppföljningen. Oavsett om det handlar om medarbetare som är timavlönade, ingår i bemanningsteam/resurspool, där anställningen är en ”teknisk lösning” eller tillfälliga uppdrag vid frånvaro eller chefsomsättning så är verkligheten mer komplex än uppföljningen kan

visa. Alla medarbetare 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.

Var är de stora topparna?

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.

Antal chefer med fler än 30, 40 och 50 medarbetare

Antal medarbetare	Antal chefer
Fler än 30 medarbetare	241
Varav fler än 40 medarbetare	77
Varav fler än 50 medarbetare	26

De stora topparna finns inom hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen, förskoleförvaltningen, grundskoleförvaltningen, gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen. Även på serviceförvaltningen, funktionsstödsförvaltningen och arbetsmarknad- och socialförvaltningen finns det chefer med fler än 30 medarbetare.

Andel chefer med fler än 31–40 och 40 och fler medarbetare uppdelat per förvaltning

Förvaltning	31–40 medarbetare	40+ medarbetare
Stadsbyggnadskontoret	0%	0%
Serviceförvaltningen	5%	1%
Fastighets- och gatukontoret	0%	0%
Fritidsförvaltningen	0%	0%
Miljöförvaltningen	0%	0%
Stadskontoret	0%	0%
Kulturförvaltningen	0%	0%
Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen	6%	2%
Grundskoleförvaltningen	11%	2%
Förskoleförvaltningen	28%	9%
Hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen	23%	23%

Förvaltning	31–40 medarbetare	40+ medarbetare
Arbetsmarknad- och socialförvaltningen	0%	0%
Funktionsstödsförvaltningen	3%	1%

Malmö stads målarbete och målsättning kring Agenda 2030 och hållbar utveckling

Agenda 2030

Malmö stad arbetar med Agenda 2030 som ledstjärna. De globala utmaningarna som Agenda 2030 pekar på är också lokala utmaningar och speglas väl i Malmös lokala kontext. Det som händer i världen kan ge efterklang i Malmö och saker som händer eller pågår i Malmö kan ge påverkan i resten av världen.[1]



Om Malmö stad beslutar att minska antalet medarbetare per chef ökar det möjligheten för staden att påverka måluppfyllelsen kring följande globala mål:

Mål 8 Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt

Målet handlar bland annat om att säkerställa anständiga arbetsvillkor (delmål 8.5), skydda arbetstagares rättigheter och främja en trygg och säker arbetsmiljö för alla (delmål 8.8).

Mål 3 God hälsa och välbefinnande

Delmålet handlar bland annat om att främja psykisk hälsa och välbefinnande genom förebyggande insatser (delmål 3.4). Breda kontrollspann ger minskad arbetstillfredsställelse, ökad stress och

[1] Budget 2017–2024

överbelastning bland chefer.[2] Att chefen har en god arbetssituation är i sin tur en grundläggande förutsättning för de anställdas arbetsmiljö.[3] Medarbetarna känner sig mindre sedda, är mer missnöjda med arbetsmiljön, känner mindre engagemang och arbetstillfredsställelse och sjuktalen stiger snabbt när det blir arbetsgrupper på över 15 anställa per chef.[4] Det är därför viktigt att chefer ges förutsättningar för att kunna utöva ett ledarskap som främjar hälsa och välbefinnande.

Att minska kontrollspannen kan således ses som en förebyggande insats för att främja psykisk hälsa och välbefinnande bland både chefer och medarbetare.

Det skulle också bidra till att uppnå det *Nationella målet för folkhälsa*, särskilt målområde 3: Arbete, arbetsförhållanden och arbetsmiljö.

Mål 5 Jämställdhet

Mål fem handlar bland annat om att tillförsäkra kvinnor lika möjlighet till ledarskap (delmål 5.5) och skapa handlingsplaner samt stärka välgrundad politik för att främja jämställdhet (delmål 5.C).

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 verksamheterna är organiserade. Inom kvinnodominerade verksamheter är arbetsgrupperna i genomsnitt dubbelt så stora som i mansdominerande verksamheter.[5] I Länsstyrelsen rapport *Ett jämställt Skåne* konstateras betydande skillnader i antal medarbetare per chef inom kvinno- respektive mansdominerade yrkeskategorierna.[6] Samtidigt karaktäriseras verksamheter inom vård och omsorg av omständigheter som gör det olämpligt att ha stora arbetsgrupper.[7] Forsknings- och utvecklingsprojekt CHEFiOS kartläggning visar på en genomgående ojämn fördelning av resurser och förutsättningar

[2] Linda Corin, Maral Babapour Chafi, Anna-Carin Fagerlind Ståhl, 2023, Att leda lagom många
[3] Ledarskap för hälsa och välbefinnande, Myndigheten för arbetsmiljökunskap (mynak.se)
[4] Nyckeltalsinstitutets Årsanalys 2022
[5] Nyckeltalsinstitutets Årsanalys 2023
[6] Länsstyrelsen, 2023, Ett jämställt Skåne, Jämställdhetsstrategi för Skåne 2024–2027
[7] Linda Corin, Maral Babapour Chafi, Anna-Carin Fagerlind Ståhl, 2023, Att leda lagom många

mellan kvinnodominerade och mansdominerande verksamheter inom offentlig förvaltning.[8]

Hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen samt förskoleförvaltningen är de förvaltningar i Malmö stad som har allra störst frekvens av stora arbetsgrupper. Andel medarbetare som är kvinnor ligger på 80% respektive 92% i dessa båda förvaltningar och andel kvinnliga chefer är 86% respektive 95%.

Att minska antalet medarbetare per chef i Malmö stad är ett led i arbetet med att leda på lika villkor. Det skulle också kunna bidra till att förbättra arbetsmiljön inom kvinnodominerade verksamheter.

Beslutet skulle också bidra till att uppnå det *Nationella målet för jämställdhetspolitiken att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv*. Bland annat berörs delmålen om jämställd hälsa, ekonomisk jämställdhet och en jämn fördelning av makt och inflytande. Långtidssjukskrivningar är både en hälsofråga och en ekonomisk fråga.

Berör framför allt den sociala och den ekonomiska dimensionen av hållbarhet

De globala målen är integrerade och odelbara, vilket innebär att de balanserar ekonomiska, miljömässiga och sociala dimensioner för att uppnå en hållbar utveckling. Arbetet med chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef berör framför allt den sociala och den ekonomiska dimensionen av hållbarhet.

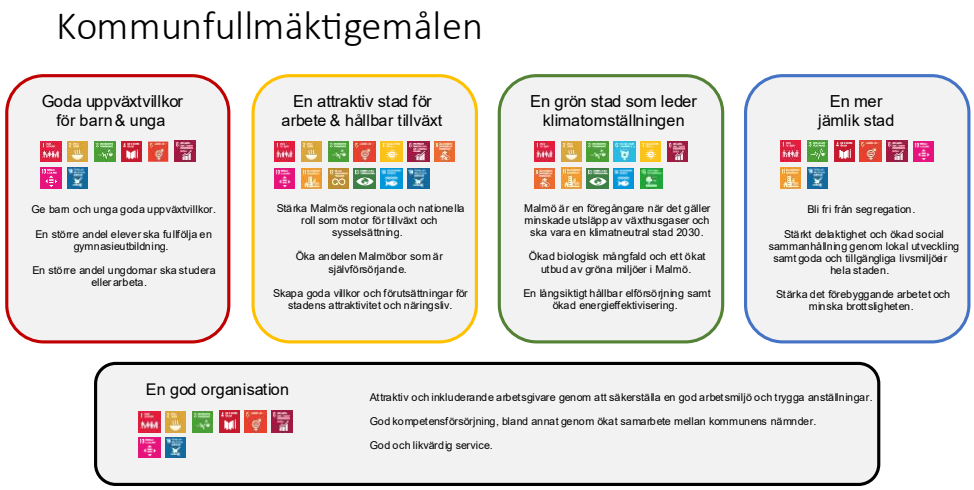
Att införa riktvärde för antal medarbetare per chef skulle inledningsvis innebära en högre kostnad då fler chefer skulle behöva anställas och aktuella förvaltningar skulle påverkas av de nödvändiga organisationsjusteringar som följer med en sådan förändring. Men på sikt skulle en sådan lösning ha potential att minska sjukskrivningar och personalomsättning samt bidra till ökat engagemang och förbättrade arbetsprestationer. Detta kan potentiellt också gynna den framtida kompetensförsörjningen inom välfärden genom att arbetsplatsernas attraktivitet ökar. En sådan utveckling skulle vara både socialt och ekonomiskt hållbar.

[8] Rebecca Fältén, Erik Berntson, Claudia Bernhard-Oettel, 2024

Ovan beskrivna samband mellan olika aspekter av hållbarhet visar att det finns många beröringspunkter mellan chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef och stadens hållbarhetsmål.

Malmö stads målarbete

Kommunfullmäktiges mål i budgeten ska bidra till en effektiv styrning och god ekonomisk hushållning i staden. Malmö stad har knutit de globala hållbarhetsmålen till kommunfullmäktigemålen och uttalat att stadens budget ska fungera som den lokala agendan för att uppnå hållbarhetsmålen i Agenda 2030.



I kommunfullmäktigemålet *En god organisation* anges att samtliga nämnder och bolag ska arbeta med delmålen:

- Malmö stad är en attraktiv och inkluderande arbetsgivare genom att säkerställa en god arbetsmiljö och trygga anställningar.
- Malmö stad arbetar för en god kompetensförsörjning, bland annat genom ökat samarbete mellan kommunens nämnder

I inriktningen anges bland annat att ”En god arbetsmiljö ska säkerställas genom balans mellan tilldelade uppdrag och resurser, ett rimligt antal medarbetare per chef och god samverkan med fackliga organisationer”.

Arbetet med chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef har direkt påverkan på våra möjligheter att uppfylla kommunfullmäktigemålet *En god organisation*.

Författning och andra styrande dokument

Arbetsmiljölagen

Arbetsmiljölagen kräver att arbetsgivaren ska förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet. Arbetsmiljöarbetet ska genomföras i samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare. Dessa krav gäller för alla oavsett om man är anställd som chef eller medarbetare.

Föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) började gälla den 31 mars 2016 och innebär tydligare krav på hur man förebygger och hanterar den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. På arbetsplatsen ska det bland annat finnas tillräckliga kunskaper och mål för arbetet inom dessa områden samt att det för chefer och arbetsledare finns förutsättningar att omsätta kunskaperna i praktiken. I allmänna råden framgår att med förutsättningar avses i detta fall bland annat tillräckliga befogenheter, en rimlig arbetsbelastning och stöd i rollen som chef eller arbetsledare.

Malmö stads personalpolicy

I Malmö stads personalpolicy beskrivs värderingar och förhållningssätt i relationerna på arbetsplatsen och till de människor medarbetarna möter i arbetet. Dessa värderingar är gemensamma för alla förvaltningar och gäller alla medarbetare i Malmö stad, det handlar bland annat om delaktighet och samverkan, jämställdhet och mångfald, förnyelse och utveckling, hälsa och arbetsmiljö samt lön och arbetstid.

Malmö stads personalpolicy tydliggör vilket ansvar arbetsgivare, medarbetare och chef har och hur respektive part ska bidra för att uppnå policyn.

Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef påverkar chefernas möjligheter att följa och bidra till Malmö stads personalpolicy.

Kompetensförsörjning och attraktiv arbetsgivare

Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef är starkt kopplat till Malmö stads förmåga att vara en attraktiv arbetsgivare och stadens kompetensutmaningar, både vad gäller medarbetare och chefer.

Malmö stad står precis som andra kommuner och övriga sektorer inför stora kompetensutmaningar. Enligt SKR kommer kommuner och regioner att ha stora kompetensutmaningar de kommande tio åren. Välfärden behöver anställa 410 000 personer på grund av demografins utveckling och pensioneringar fram till 2031 – om ingenting förändras.

> ”Att hitta rätt kompetens är välfärdens största utmaning. När arbetskraften inte räcker till går det inte att möta kompetensutmaningen enbart genom att rekrytera fler, istället behövs nya arbetssätt och att tillvarata och utveckla kompetensen hos de befintliga medarbetarna.”[9]

Kompetensförsörjningsstrategi

Malmö stads kompetensförsörjningsstrategi (STK-2018-268) tydliggöra var Malmö stad befinner sig, var stadens vill vara och hur vi ska ta oss dit genom tre handlingsvägar. Bland annat lyfter strategin att ”Genom att satsa på arbetsmiljön, delaktighet och inflytande och chefs- och ledarskapet skapas förutsättningar för ett hållbart arbetsliv och det livslånga lärandet.” och ”Vi ger förutsättningar för samverkan genom hur vi organiserar oss, vårt chefs- och ledarskap och genom att ha mod och tillit till varandras kompetens.”

Stadsgemensamt arbetssätt kring kompetensförsörjning

Kommunstyrelsen beslutade 2016 om ett stadsgemensamt arbetssätt kring kompetensförsörjning (STK-2015-1383). Arbetssättet innebär att stadens förvaltningar vartannat år upprättar kompetensgap, riskanalyser och kompetensförsörjningsplaner med utgångspunkt i Malmö stads kompetensförsörjningsstrategi. Med start 2024 sammanställs alla stadsövergripande insatser även i en stadsgemensam kompetensförsörjningsplan (STK-2023-288). Den stadsövergripande planen ska tydligare åskådliggöra allt som görs på området i staden och rikta och förstärka strategiskt prioriterade insatser för att stödja förvaltningarnas arbete med kompetensförsörjning. I sammanställningen av

[9] SKR – Arbetsgivare, kollektivavtal – Personal- och kompetensförsörjning.

Malmö stads nämnders kompetensgap lyfts ett antal aktiviteter som både direkt och indirekt och på kort- och långsikt förväntas ha effekt på kompetensförsörjningen i staden, bland annat ”Stärka chefers förutsättningar för ett bra ledarskap, chefsutveckling och utveckla framtida ledare.”

För att lyckas med vår kompetensförsörjning måste vi attrahera, rekrytera och framför allt behålla våra medarbetare. En viktig del i att vara en attraktiv arbetsgivare är att ständigt arbeta med chefers förutsättningar och deras möjlighet att utöva ett gott ledarskap. Stadens kompetensförsörjningsstrategi och kompetensförsörjningsplaner är en del i det arbetet.

Beslut i Malmö stad kring chefers förutsättningar och antal medarbetare per chef

Kommunövergripande

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*.

1. Tydliggöra chefsuppdraget i Malmö stad
2. **Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare**
3. Beskriva/utveckla rekryteringsprocessen och utveckla mångfaldsarbetet inkl. ESF
4. Introduktion för nya chefer - stärka arbetsgivarrollen för att utveckla verksamheterna
5. Introduktionsupplägg för förvaltningsdirektörer
6. Utveckla den interna chefsförsörjningen för att öka intresset för chefsrollen – Framtida ledare 2.0
7. Chefsstruktur - chefsbefattningar, tidsbegränsade förordnanden, övertid, uppföljning, pension och villkor
8. Översyn över stadsövergripande ledarskapsutvecklingsinsatser
9. Rollfördelning Ledarcentrum – fokus på förvaltningar med ledarskapsutveckling för första linjens chefer

10. Utveckla ledarskapsindex och koppla till medarbetarenkäten
11. Forskningsgrund för Malmö stads ledarskapsutveckling

I samband med *Personalredovisning 2022* (STK-2022-1447) beslutade Kommunfullmäktige fortsatt att ge Kommunstyrelsen i uppdrag att identifiera behov av insatser och utveckling av åtgärder för att fortsatt stärka chefs- och ledarskapet tillsammans med stadens förvaltningar. Kommunfullmäktige beslutade även att ge nämnderna i uppdrag att fortsätta utveckla arbetet med chefens förutsättningar som ett led i att fortsatt stärka chefs- och ledarskapet.

I samband med *Personalredovisning 2023* beslutade Kommunstyrelsen i (STK-2024-286) att ge stadskontoret fortsatt i uppdrag att identifiera behov av insatser och utveckling av åtgärder för att fortsatt stärka chefs- och ledarskapet tillsammans med stadens förvaltningar. Kommunstyrelsen beslutade även att ge stadskontoret i uppdrag att inom ramen för arbetet med att stärka chefs- och ledarskapet att utreda chefers förutsättningar utifrån antal medarbetare per chef.

Hälsa-, vård och omsorgsförvaltningen

Hälsa-, vård och omsorgsförvaltningen beslutade i budget 2024 under kommunfullmäktigemål *Malmö stad är en attraktiv och inkluderande arbetsgivare genom att säkerställa en god arbetsmiljö och trygga anställningar* att stärka chefers förutsättningar genom att bland annat ta fram ett maxantal för antal medarbetare per chef. ”Chefers förutsättningar ska stärkas under mandatperioden. Förväntade effekter är en successivt lägre chefsomsättning och en positiv förflyttning av chefers upplevelser av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Sektionscheferna behöver bland annat ett ökat administrativt stöd och ett tak för det maximala antalet direktrapporterande underställda ska tas fram. Uppföljning redovisas i delårsrapportering och årsanalysen.”

Arbetsmarknad- och socialförvaltningen

Arbetsmarknad- och socialförvaltningen påbörjade efter tillsyn av Arbetsmiljöverket 2015/2016 att identifiera orsaker till riskförhållanden som framkommit vid undersökningen. Övergripande mål togs fram för att förbättra medarbetarnas organisatoriska och sociala arbetsmiljö och som ett led i att minska risken hos socialsekreterarna föreslogs en generell målsättning att sektionschefer inte ska ha fler än 16 medarbetare.

Omvärldsbevakning

Göteborg stad

Göteborg stad påbörjade 2021 ett arbete med att ta fram ett riktvärde för antal medarbetare per chef utifrån ett uppdrag från kommunfullmäktig. Efter utredning tillsammans med berörda förvaltningar kopplat till aktuell forskning gjorde stadsledningskontoret bedömningen att 30 medarbetare per chef var välgrundat riktvärde. Kommunstyrelsen valde i september 2023 att återremittera ärendet till stadsledningskontoret för att komplettera rapporten med en redovisning av konsekvenserna av ett successivt införande av ett riktvärde om 25 medarbetare per chef i Göteborgs stad år 2030.

Stadsledningskontoret gjorde en ny utredning tillsammans med berörda förvaltningar och föreslog återigen 30 medarbetare per chef med hänvisning till bland annat ökade kostnader och ekonomiska konsekvenser för nämnderna samt rekryteringsutmaningar. Kommunstyrelsen valde trots detta att besluta om ett riktvärde på 25 medarbetare per chef, därefter gick ärendet vidare till kommunfullmäktige. Kommunfullmäktige beslutade den 23 maj 2024 (Handling 2024 nr 78) i enlighet med stadsledningskontorets förslag.

Stockholm stad

I Stockholms stad pågår ett arbete med chefers förutsättningar kopplat till organisatoriska faktorer som ansvar, befogenheter och antal medarbetare per chef. Kommunfullmäktige beslutade i januari 2024 om en *Riktlinje för chefsstruktur och chefsnivåer i Stockholm stad* (Dnr KS 2023/434) I riktlinjen lyfts bland annat ”Det finns inget antal som passar samtliga av stadens verksamheter och därför tar staden utifrån organisations- och arbetsmiljöforskningen fram ett riktvärde att utgå ifrån för antalet medarbetare per chef. Riktvärdet baseras bland annat på verksamhetens olika komplexitet och ska vara någonstans från cirka 10 till cirka 30 medarbetare per chef.”

Västra Götalandsregionen

Västra Götalandsregionen beslutade 2015 om ett normtal om 10 till 35 medarbetare per chef, för att möjliggöra ett närvarande och tillgängligt ledarskap där chefen också utvecklar verksamheten. Uppföljning har genomförts i omgångar och regionen har kunnat konstatera ett ökat antal chefer med 10–30 medarbetare.

Västra Götalandsregionen arbetar aktivt för att skapa möjligheter för ett hållbart ledarskap. Det görs genom att öka chefers organisatoriska förutsättningar med ett professionellt stöd av specialistfunktioner och väl anpassade administrativa system.

Region Skåne

Region Skåne hade tidigare en maxgräns på 40 medarbetare per chef men sedan några år tillbaka gäller inte denna maxgräns.

Region Skåne genomförde tillsammans med Malmö Universitet 2022–2023 en studie utifrån målsättningen att vara en attraktiv arbetsgivare. Syftet var att undersöka hur Region Skåne förhåller sig till chefers förutsättningar och om regionen skapar förutsättningar för ett hållbart ledarskap och chefskap i verksamheterna. Resultatet har presenterats i olika ledande forum i Region Skåne men har inte resulterat i några uppdrag från politik eller HR-ledning.

Det pågår dock flera olika satsningar för att öka attraktiviteten som arbetsgivare. Bland annat arbetar regionen med att skapa bra förutsättningar för chefer i syfte att på ett enkelt sätt kunna arbeta med bland annat arbetsmiljö och friskfaktorer.

Centrala parters arbete

Centrala parter inom den kommunala sektorn har tecknat en avsiktsförklaring om friskfaktorer i välfärden. Avsiktsförklaringen innebär ett åtagande att gemensamt rusta arbetsmiljöarbetet i den kommunala sektorn med kunskap och stödstrukturer och gäller under 2024–2026. I nuläget har avsiktsförklaringen undertecknats av 5 av 6 fackliga organisationer.

Syftet är att främja medarbetares hälsa samt förebygga och hantera de arbetsmiljörisker som riskerar att förstärkas till följd av ett antal identifierade samhällsutmaningar. Bland de delar som avsiktsförklaringen har huvudsakligt fokus på finns en satsning på chefers förutsättningar. Arbetet kommer att samordnas av Välfärdens partsråd och ska ske i nära dialog med befintliga partsgemensamma strukturer såsom Suntarbetsliv, Afa Försäkring samt lokala parters samverkansorganisation.

I avsiktsförklaringen beskrivs att chefer i välfärden har ett komplext uppdrag och en nyckelroll för verksamhetens kvalitet, för medarbetarnas arbetsmiljö och för verksamhetsutveckling. Ett närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap är en friskfaktor. Det beskrivs också att chefernas egna förutsättningar, kunskaper och arbetsmiljö är avgörande för hur väl

verksamheten klarar sitt uppdrag, inklusive arbetsmiljöarbetet och kompetensförsörjning. Suntarbetslivs verktyg Chefoskopet lyfts fram som ett sätt att synliggöra och hantera förutsättningar för chefer specifikt inom den kommunala sektorn.

Parterna avser att, inom ramen för satsningen med friskfaktorer, inleda ett särskilt arbete i syfte att stärka arbetsmiljöarbetet kring chefers förutsättningar.

Forskning kring chefers organisatoriska förutsättningar, att leda på lika villkor och vikten av att leda lagom många

Inledning

I det här avsnittet presenteras forskning uppdelat i tre områden; goda organisatoriska förutsättningar för chefer – och dess betydelse för medarbetare och chefer, att leda på lika villkor och vikten av att leda lagom många.

Det finns mycket forskning inom kring chefers förutsättningar. Några av de studier och rapporter som används i denna rapport är kopplade till bland annat *Myndigheten för arbetsmiljökunskap* (MYNAK), *Institutet för stressmedicin* (ISM) och deras forskning CHEFiOS och kunskapssammanställningen *Att leda lagom många* samt ORFiOS som är ett samarbete mellan *Institutet för stressmedicin* (ISM) och psykologiska institutionen på Stockholms universitet. Underlag är även hämtat från avhandlingar på Göteborgs universitet, Nyckeltalsinstitutet, Suntarbetsliv med flera.

Begrepp – kontrollspann, riktvärde och maxvärde

Det finns några begrepp som används inom forskningen och som förklaras nedan.

Kontrollspann

Inom forskning används också begreppet kontrollspann för att beskriva antal underställda. Ett brett eller stort kontrollspann innebär fler medarbetare per chef medan ett smalt innebär ett mindre eller litet kontrollspann. Tidigare fanns ett fokus på att hitta ett optimalt kontrollspann för alla verksamheter men senare forskning visar på vikten av situationsanpassade kontrollspann.

Riktvärde och maxantal

Begrepp som också används i detta sammanhang är riktvärde och maxantal för att definiera antalet medarbetare per chef. **Riktvärde** är ett värde att förhålla sig till, att sträva mot, en övre gräns som inte bör

överskridas. **Maxantal** medarbetare per chef används med syfte att sätta ett högsta tal, ett tal som inte får överskridas.

Goda organisatoriska förutsättningar för chefer – och dess betydelse för medarbetare och chefer

Ledarskapets betydelse för medarbetarnas hälsa och välbefinnande på arbetsplatsen är stor. Därför är det viktigt att ledaren också ges förutsättningar att kunna utöva ett gott ledarskap. Det handlar om organisatoriskt praktiska 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.

Om en chef ska lyckas med sitt uppdrag behövs också tillgång till ens egen chef för att få återkoppling och diskutera dagliga dilemman. Att chefen har en god arbetssituation är i sin tur en grundläggande förutsättning för de anställdas arbetsmiljö. Forskningen visar dessutom på att medarbetarnas reaktioner på ledarskapsutövningen i termer av hälsa och välbefinnande har betydelse för chefens hälsa, välbefinnande och senare ledarskapsutövning. Det blir en typ av positiva och stärkande spiraler.[10]

Skifta fokus från individ till organisation

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.

> ”Ledarskap är en kollektiv och relationell process och om målet är att skapa goda arbetsplatser där människor trivs och utvecklas så behöver diskussionen om enskilda chefers arbetskapacitet, stresstålighet och ledarskapsstil tonas ner till förmån för ett perspektiv där chefen betraktas utifrån sin position i organisationen, snarare än som en individ tagen ur sitt sammanhang. Det är detta som är att anlägga ett strukturellt perspektiv på ledarskap: att lyfta blicken från individnivån och vända den uppåt, mot organisationen och den specifika kontexten där

[10] Ledarskap för hälsa och välbefinnande, Myndigheten för arbetsmiljökunskap (mynak.se)

> chefen verkar. Det är ett viktigt och nödvändigt komplement till decenniers fokus på ledaren och ledarskapet. För att kunna ta vara på de ofta omfattande insatser som görs för att rekrytera och utveckla dugliga chefer behövs solida och välfungerande organisationer där de kan verka.” [11]

Det är viktigt att se chefen i ett sammanhang. Ledarskap är en relationell process och handlar därför inte bara om enskilda chefers ledarskapsstil, arbetskapacitet och stresstålighet utan om chefen som en del i en organisation, snarare än som en individ tagen ur sitt sammanhang.

Att säkerställa att chefer har goda organisatoriska förutsättningar att utföra sitt uppdrag är därför av största betydelse.

Vikten av nära ledarskap

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. För att chefen eller ledaren ska kunna vara tillgänglig för sina medarbetare, vilket är en bärande idé i flertalet ledarskapsteorier och modeller krävs exempelvis personalgrupper av rimlig storlek, ekonomiska resurser och geografisk närhet.[12]

I Suntarbetsliv åtta friskfaktorer lyfts vikten av ett närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap.[13] 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.[14]

---

[11] Linda Corin, Maral Babapour Chafi, Anna-Carin Fagerlind Ståhl, 2023, Att leda lagom många
[12] Ledarskap för hälsa och välbefinnande, Myndigheten för arbetsmiljökunskap (mynak.se)
[13] Suntarbetsliv
[14] Linda Corin, Maral Babapour Chafi, Anna-Carin Fagerlind Ståhl, 2023, Att leda lagom många

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

Organisatoriska förutsättningar för chefer i offentlig verksamhet - CHEFiOS

Mellan 2008–2014 genomfördes forsknings- och utvecklingsprojekt Chefios, ett samarbete mellan Göteborgs universitet och att antal västsvenska kommuner. Chefios fokuserar på hur arbetet organiseras och hur detta påverkar förutsättningarna att skapa goda jobb och välfungerande verksamhet i offentlig sektor. Projektets övergripande syfte var att ta fram kunskap och metoder för chefs- och organisationsutveckling som bidrar till attraktiva och utvecklingsorienterade arbetsgivare i offentlig sektor.

En av de mest väsentliga delarna i forskningsarbetet var vikten av att förstå organisation ur ett helhetsperspektiv genom att titta på frågorna; hur har cheferna det, vad gör chefer, hur fungerar och kommunicerar organisationen och hur fungerar verksamheten?

Resultatet från Chefios visade att några organisatoriska strukturer hade särskilt stor betydelse för chefers arbetssituation;

- ett tydligt och avgränsat chefsuppdrag
- antalet medarbetare per chef
- tillgång till välanpassade administrativa stödresurser
- forum för dialog mellan nivåer och funktioner i organisationen om både budget, verksamhet och personalfrågor.

Forskningen visade också att villkoren genomgående var sämre och arbetssituationerna mer belastande i de kvinnodominerade verksamheterna.

I Chefios-forskningen kunde man dra slutsatser som visar att antal medarbetare per chef är av stor betydelse för operativa chefers upplevelse av arbetsbelastning, chefsroll och relationen till sina medarbetare. Resultaten visar att kontrollspannet är av allmän betydelse i den kommunala offentliga sektorn oavsett verksamhet eller faktorer som erfarenhet, kön eller position. En chef med ett bredare kontrollspann rapporterade i högre grad överbelastning och stress, betungande rollkrav, medarbetarproblem samt logikkonflikt mellan exempelvis administration, strategi och personal. Detta ger i sin tur konsekvenser för medarbetare i

form av lägre arbetstillfredsställelse, engagemang och relation till chefen. Kontrollspannet påverkar även sjukfrånvaro, personalomsättning, kommunikationsmönster och fördelning av resurser i organisationen.

Chefios-projektets resultat och modell har använts för att utveckla ett verktyg av Suntarbetsliv; Chefoskopet. Verktyget är upplagt så att det ska fungera som stöd för ledningsgrupper i deras eget utvecklingsarbete av organisatoriska förutsättningar för chefer i offentlig sektor.

Organisatoriska förutsättningar i offentlig sektor - ORFiOS

Med utgångspunkt i Chefios, som handlade om chefens förutsättningar, pågår nu Orfios projektet. Orfios fokuserar på hur kedjan hänger ihop – från de organisatoriska strukturerna, via förutsättningar för chefer, deras arbetsmiljö och ledarskap, till medarbetarnas arbetsmiljö, motivation, vilja att stanna, hälsa och sjukfrånvaro.

I en nyligen publicerad studie[15] inom ramen för Orfios framgår att arbetssituationen för chefer skiljer sig åt och att arbetssituationen har stor betydelse för chefer. Detta påverkar deras välmående och arbetsengagemang, men även deras ledarskap.

Av studien framgår att chefer med mindre gynnsam arbetssituation var mindre aktiva när det kom till viktiga aspekter av både transformativa och transaktionella ledarskapsstilar[16]. Vidare skapar chefer sin egen arbetssituation mer än andra men påverkas samtidigt av organisatoriska förutsättningar såsom brister kopplade till resurser och styrning samt förekomsten av socialt stöd från högre ledning, kollegor och medarbetare.

Studien visar på betydelsen av chefers arbetssituation utöver individuella ledaregenskaper. Att förbättra arbetssituationen för chefer kan därför vara en väg för att öka ledarskapseffektiviteten bland chefer inom offentlig sektor.

Samtidigt som bristande resurser inom offentlig sektor lyfts fram av många chefer som ett problem konstateras i studien att otydliga styrsignaler både

[15] Christian Scharf & Erik Berntson, 2023, Managerial prerequisites – typical work situations for public sector managers and their relationship with well-being and leadership

[16] Transformativt ledarskap: Ledarskapsstil med fokus på att inspirera och motiverar sina medarbetare. Transaktionellt ledarskap: Ledarskapsstil med fokus på måluppfyllelse och belöningar.

belastar chefer och leder till ineffektivitet. Om den högsta ledningen inte stödjer chefer på den operativa nivån med att prioritera mellan mål finns risken att detta påverkar chefers arbetssituation och ledarskap negativt. Det är således inte bara en fråga om tillgång till resurser.

Studien konstaterar också att kommuner och andra myndigheter kan förbättra arbetsförhållandena för chefer genom att förenkla styrsignaler och att tydliggöra mål. På så sätt kan chefers trivsel öka, stressen minska och utrymme skapas för önskvärda ledarskapsbeteenden.

ORFiOS forskningen har även tittat på förekomsten av onödiga och orimliga illegitima arbetsuppgifter som chefer och deras underställda upplever. Illegitima arbetsuppgifter är arbetsuppgifter som bryter mot normerna för vad som anses ingå i arbetstagarens arbetsroll. Resultaten bekräftar tidigare forskning som säger att ju fler underordnade per arbetsgrupp, desto fler onödiga och orimliga uppgifter rapporterade cheferna och desto fler orimliga uppgifter rapporterade de underordnade. Det indikerar att illegitima uppgifter kan minskas genom att minska antalet anställda i större arbetsgrupper.[17]

Leda på lika villkor

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.

I CHEFiOS visade resultaten att chefer i olika kommunala förvaltningar kan ha väldigt olika villkor. Det gäller bland annat:

- Antalet underställda
- Den fysiska närheten till chefen
- Tillgången till administrativt stöd
- Tillgång till arenor där enhetscheferna kunde möta politiker och tjänstemän på olika nivåer.
- Möjligheten till dialog med sina chefer om balansen mellan budget och verksamhet.

Kartläggningarna visade också tydligt att resurserna och förutsättningarna genomgående var mycket ojämnt fördelade mellan de kvinnodominerade och de mansdominerade förvaltningarna.

[17] Rebecca Fältén, Erik Berntson, Claudia Bernhard-Oettel, 2024

> ”Att chefer i den kvinnodominerade välfärdssektorn i Sverige ofta arbetar under bristande organisatoriska förutsättningar, med till exempel ansvar för många medarbetare, diffusa chefsmandat och begränsade resurser i förhållande till sitt ansvar är något som länge varit känt. På senare tid har också allt fler studier som jämfört dessa kvinnodominerade branscher med mansdominerade yrken och branscher visat på att chefer i Sverige leder på olika villkor. Chefer i kvinnodominerade sektorer har generellt sämre möjligheter att påverka resurstilldelning, har fler onödiga arbetsuppgifter, färre hjälpsamma stödfunktioner och inte minst ansvar för fler medarbetare.”[18]

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.[19] I Länsstyrelsen rapport Ett jämställt Skåne konstateras betydande skillnader i antal medarbetare per chef inom kvinno- respektive mansdominerade yrkeskategorierna.[20]

Malmö stad är, precis som de flesta kommuner, kvinnodominerade. I dag är fördelningen 74 % kvinnor och 26 % män på övergripande nivå men det skiljer sig åt mellan förvaltningarna.

[18] Linda Corin, Maral Babapour Chafi, Anna-Carin Fagerlind Ståhl, 2023, Att leda lagom många, s 5
[19] Nyckeltalsinstitutets Årsanalys 2023
[20] Länsstyrelsen, 2023, Ett jämställt Skåne, Jämställdhetsstrategi för Skåne 2024–2027

Andel medarbetare och chefer som är kvinnor i förhållande till antal första linjens chefer som har fler än 25 medarbetare per chef, 2023

Förvaltningar	Andel medarbetare som är kvinnor	Andel chefer som är kvinnor	Skillnad	Fler än 25 medarbetare per chef - första linjens chef (C, L)
Stadsbyggnadskontoret	63%	53%	-10%	0%
Serviceförvaltningen	49%	37%	-13%	11%
Fastighets- och gatukontoret	59%	69%	10%	0%
Fritidsförvaltningen	44%	39%	-5%	0%
Miljöförvaltningen	67%	80%	13%	0%
Stadskontoret	70%	72%	2%	0%
Kulturförvaltningen	63%	69%	6%	0%
Gymnasie och vuxenutbildning	65%	64%	-1%	28%
Grundskoleförvaltning	71%	70%	-1%	35%
Förskoleförvaltning	92%	95%	3%	53%
Hälsa vård och omsorgsförv.	80%	86%	6%	66%
Arbetsmarknad och socialförv.	81%	82%	1%	3%
Funktionsstödsförvaltning	68%	78%	10%	17%
Malmö stad	**74%**	**72%**	**-2%**	**29%**

Enligt forskningsrapporten Chefer i välfärdens tjänst[21] har chefer inom vård och omsorg och sociala tjänster de största genomsnittliga arbetsgrupperna på hela arbetsmarknaden, 30 medarbetare. Därefter kommer utbildningsbranschen som i snitt har 27 medarbetare per chef. I dessa två branscher har cheferna i snitt betydligt fler underställda medarbetare än på övriga arbetsmarknaden. Enligt rapporten så ligger de i en klass för sig med sina stora kontrollspann. Med undantag för branschen transport och magasinering, som i snitt har 23 medarbetare per chef, har resten av arbetsmarknaden ett snitt på ungefär hälften eller mindre.

> ”De stora skillnaderna i kontrollspann mellan olika sektorer på den svenska arbetsmarknaden väcker inte bara frågor kring jämlika arbetsvillkor för kvinnor och män utan också huruvida välfärdsverksamheter som vård och

[21] Klara Regnö, 2016, Chefer i välfärdens tjänst, Fackförbundet Vision

> omsorg lämpar sig särskilt väl för stora medarbetargrupper. Den forskning som finns kring lämpliga kontrollspann under olika förutsättningar, och som presenterades översiktligt i föregående avsnitt, ger inget vetenskapligt stöd för ett sådant antagande. Tvärtom uppvisar verksamheter inom vård och omsorg en rad karakteristika som snarare utgör kriterier för att det är mer lämpligt med smala kontrollspann."
> (Linda Corin, Maral Babapour Chafi, Anna-Carin Fagerlind Ståhl, 2023, Att leda lagom många, s 12)

Det kan utifrån kartläggningen ovan konstateras att förutsättningarna för chefer i Malmö stad ser olika ut och att chefer inte leder på lika villkor.

Vikten av att leda lagom många

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.[22] Nyckeltalsinstitutets förtydligar även att de inte ser några stora skillnader i kostnadsdrivande sjukfrånvarotal beroende på om det är 5–15 anställda per chef. Däremot stiger sjuktalen snabbt när det blir arbetsgrupper på över 15 anställda per chef.[23]

> "Vi kan konstatera att vid över 15 medarbetare per chef riskerar långtidssjukfrånvaron att öka. Det är förmodligen en kombination av flera faktorer som driver långtidssjukfrånvaro, som arbetsuppgifter, oregelbundna arbetstider, lägre löner, lägre friskvårdsaktivitet med mera. Frågan är varför vi ska riskera höga sjukskrivningar genom att organisera verksamheter med stora arbetsgrupper?"[24]

I genomsnitt ökar långtidssjukfrånvaron med drygt 0,2 procentenheter om arbetsgruppen ökar med en person.[25] Nyckeltalsinstitutet konstaterar att verksamheter som har färre än 17 anställda per chef i genomsnitt sällan

[22] Nyckeltalsinstitutets Årsanalys 2021
[23] Nyckeltalsinstitutets Årsanalys 2022
[24] Nyckeltalsinstitutets Årsanalys 2023
[25] Nyckeltalsinstitutets Årsanalys 2017

har hög sjukfrånvaro. Medan verksamheter med mer än 17 anställda per chef i genomsnitt har betydligt högre sjukfrånvaro. Det tycks med andra ord gå en tydlig gräns vid i genomsnitt 17 anställda per chef.[26] Det betonar hur långtidssjukfrånvaron i hög grad är en jämställdhetsfråga eftersom kvinnodominerade arbetsplatser i mycket större omfattning än mansdominerade är organiserade i stora arbetsgrupper.

Nyckeltalsinstitutet lyfter vidare att storleken på arbetsgruppens påverkan på långtidssjukfrånvaron är större i kvinnodominerande verksamheter än i mansdominerande verksamheter vilket indikerar på att även andra faktorer än storlek på arbetsgrupp är pådrivande faktorer för långtidssjukfrånvaron. Kvinnodominerade verksamheter med stora arbetsgrupper innebär ofta relationsjobb och kontaktytor med människor, medan mansdominerade verksamheter med stora arbetsgrupper inom industri- och byggbranschen inte är relationsjobb i samma bemärkelse. Kvinnodominerade branscher utmärks dessutom av låga löner och fasta arbetstider som gör det svårt att arbeta på distans, vilket också skulle kunna förklara den högre sjukfrånvaron bland kvinnor.[27]

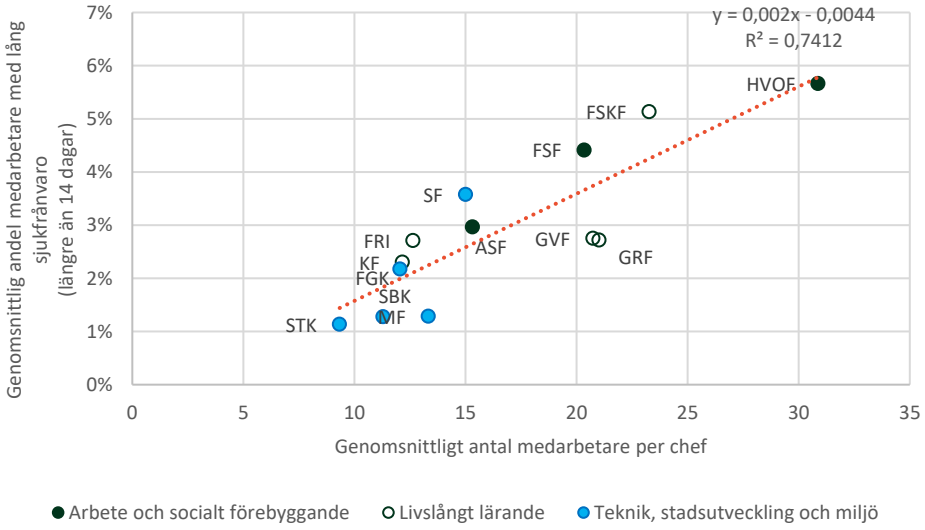
Förvaltningar med fler medarbetare per chef i första linjen har högre genomsnittlig långvarig sjukfrånvaro än förvaltningar med färre antal medarbetare per chef

I Malmö stad har förvaltningar med fler medarbetare per chef i första linjen generellt högre genomsnittlig långtidssjukfrånvaro än förvaltningar med färre antal medarbetare per chef vilket går i linje med Nyckeltalsinstitutets beräkningar.

Diagrammet nedan visar att förvaltningar i Malmö stad med fler medarbetare per chef i första linjen generellt har högre genomsnittlig långvarig sjukfrånvaro än förvaltningar med färre antal medarbetare per chef. Det tycks med andra ord finnas ett positivt samband mellan de två variablerna. Det är dock viktigt att komma ihåg att sambandet är en korrelation och inte nödvändigtvis ett orsakssamband.

[26] Nyckeltalsinstitutets Årsanalys 2020
[27] Nyckeltalsinstitutets Årsanalys 2020

Genomsnittlig andel medarbetare med lång sjukfrånvaro i relation till antalet medarbetare per chef bland första linjens chefer



Det finns många olika faktorer som påverkar sjukfrånvaron men uppföljningen ovan och Nyckeltalsinstitutets analys visar att antal medarbetare per chef är en stor påverkansfaktor.

Hur många medarbetare är lagom?

Breda eller smala kontrollspann?

Hur många medarbetare en chef kan ha beror på flera saker. De faktorer som, utöver chefens egen kompetens och förmåga, påverkar vad som kan anses vara ett rimligt kontrollspann summerades av forskaren Klara Regnö 2016 i Chefer i välfärdens tjänst – En forskningsrapport om hur personalgruppens storlek påverkar kvalitet och hälsa.



Breda kontrollspann (stora personalgrupper) lämpligt när:

- Chefen har få andra uppgifter än att leda medarbetare
- Chefen har enkla arbetsuppgifter
- Medarbetarna har rutinartade eller liknande arbetsuppgifter
- Organisationen är stabil
- Verksamheten är geografiskt samlad
- Massproduktion
- Chefen ansvarar för en homogen grupp av underställda medarbetare

Smala kontrollspann (små personalgrupper) lämpligt när:



- Chefen har många olika arbetsuppgifter utöver att leda medarbetare
- Chefen har komplexa arbetsuppgifter
- Medarbetarna har komplexa eller föränderliga arbetsuppgifter
- Det finns behov av att noga följa, samordna eller övervaka arbetet
- Verksamheten är geografiskt utspridd
- Organisationen är föränderlig
- Produktionen sker styckvis eller i små serier
- Chefen ansvarar för medarbetare i många olika funktioner

Varje organisation måste göra en egen bedömning utifrån sina givna förutsättningar av hur många medarbetare en chef kan leda på ett effektivt sätt.

Konsekvenser av breda kontrollspann

Breda kontrollspann innebär att en chef eller ledare har ett stort antal direkt rapporterande medarbetare. Detta kan ha både positiva och negativa konsekvenser för en organisation och dess arbetsmiljö. De positiva konsekvenserna skulle kunna vara en ökad frihet för medarbetaren, lägre kostnader och snabbare beslutsprocess men i de flesta fall innebär breda kontrollspann en ökad risk för negativa konsekvenser.

I studier som gjorts inom vård- och omsorg kring kontrollspannets effekter kan det konstateras att kontrollspannet påverkar: [28]

Chefens arbetssituation
Breda kontrollspann medför en påverkan på både chefens egen arbetssituation där till exempel naturligt förekommande arbetsuppgifter i chefsrollen ökar med ett ökat medarbetarantal, vilket leder till svårigheter att balansera chefsrollens olika krav. Studier visar också på minskad arbetstillfredsställelse, ökad stress och överbelastning bland chefer med breda kontrollspann.

Chefens ledarskap
Relationen mellan chef och medarbetare visar att de positiva effekterna av ett gott ledarskap minskar när medarbetarantalet stiger.

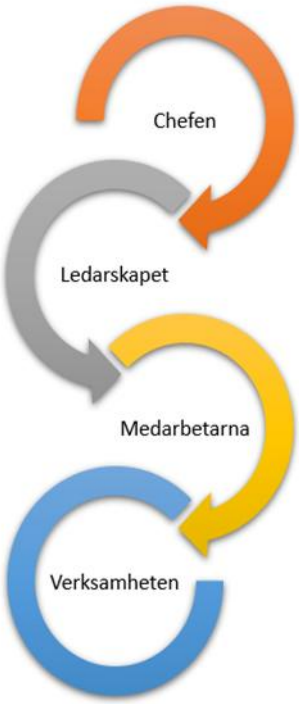
Medarbetarens arbetssituation
Medarbetarna känner sig mindre sedda och är mer missnöjda med chefen och arbetsmiljön i stort. Andra effekter som har identifierats bland medarbetare i stora arbetsgrupper är fler problem i arbetsgruppen, minskat engagemang och minskad arbetstillfredsställelse.

Verksamheten och organisationen
Stora grupper av medarbetare per chef är associerat med minskad patientnöjdhet och fler incidenter i verksamheten liksom ökad personalomsättning.

Linda Corin, Maral Babapour Chafi och Anna-Carin Fagerlind Ståhl konstaterar att studier från de senaste dryga 20 åren sammantaget visar att ett brett kontrollspann får negativa konsekvenser för cheferna själva, ledarskapet, medarbetarna och verksamheten och organisationen. Detta gäller såväl vård och omsorg som statliga myndigheter och skolväsendet.

[28] Linda Corin, Maral Babapour Chafi, Anna-Carin Fagerlind Ståhl, 2023, Att leda lagom många

Konsekvenser av ökat medarbetarantal per chef



Chefen
Kontroll över arbetet - minskar
Arbetstillfredsställelse - minskar
Överbelastning/Stress - ökar
Betungande rollkrav/logikkonflikter - ökar
Fragmentering i arbetet - ökar

Ledarskapet
Ledarskapskvalitet - minskar
Effekt av ledarskap – minskar

Medarbetarna
Arbetstillfredsställelse/Engagemang - minskar
Relation till chefen/Tid för interaktion med chefen - minskar
Missnöje med arbetsmiljön/chefen - ökar
Problem i arbetsgruppen - ökar
Utvecklingsmöjligheter för erfarna – ökar

Verksamheten
Patientnöjdhet - minskar
Olyckor och incidenter i verksamheten - ökar
Personalomsättning - ökar
Chefsomsättning - ökar
Flexibilitet – ökar

Sammanfattning kommer från chefer inom offentlig vård- och omsorg som framkommit i forskningen 1998–2021.

Organisatoriska konsekvenser

Förändring av antalet chefer har nästan alltid en organisatorisk aspekt, vilket innebär att hänsyn behöver tas till organisationsstrukturen samt andra organisatoriska förutsättningar vid ett utökande av fler chefer. En förändring har inte bara en ekonomisk påverkan utan påverkar också organisationsstrukturer, arbetssätt, kultur, styr och ledningsmodell samt övriga organisatoriska förutsättningar som råder för chef.

Den ekonomiska aspekten i form av ökande personalkostnader gör att förändringar av antal chefer blir en prioriteringsfråga i relation till andra

behov inom verksamheten. Vid förändringar i antalet chefer behöver alltså överväganden göras i den specifika kontexten, det vill säga i förhållande till de förutsättningar som råder i verksamheten.

Maxantal - Arbetstidsberäkning utifrån chefens arbetsinnehåll

Ett sätt att bedöma lämplig storlek på kontrollspannet är att beskriva de regelbundet återkommande arbetsuppgifter som en personalansvarig chef har och uppskatta den tidsåtgång som är nödvändig för att utföra dessa uppgifter.

Forskaren Lena Andersson Felé har tagit fram ett beräkningsunderlag[29] för beräkning av chefens uppdrag. I underlaget presenteras arbetsuppgifter som är gemensamma i många chefsuppdrag, oavsett verksamhet, och som inte kan delegeras till någon annan. Underlaget är applicerbar på de flesta verksamheter. 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. Beräkningsverktyget tar inte hänsyn till det organisatoriska stöd som chefer generellt har tillgång till i sitt vardagliga arbete.

Tidsåtgång i timmar – antal underställda

Tidsanvändning	15	30	45	60	75
Kontakter med underställda, 1 tim/dag per 15 pers	215	430	645	860	1075
Kontakter med vårdtagare och anhöriga, 1 tim/dag	215	215	215	215	215
Löpande personalplanering, 1 tim/dag per 15 pers	215	430	645	860	1075
Verksamhetsuppföljning, 1 tim/vecka	45	45	45	45	45
Ekonomiuppföljning, 1 tim/vecka	45	45	45	45	45
Långsiktig verksamhetsplanering, 1 tim/vecka	45	45	45	45	45
Långsiktig personalplanering och rekrytering, 1 tim/vecka	45	45	45	45	45
Verksamhetsutveckling, 2 tim/vecka	90	90	90	90	90
Egen kompetensutveckling, 1 tim/vecka	45	45	45	45	45
Arbetsplatsträff, 1 gång/månad à 2 tim max 15 pers	22	44	66	88	110
Möte med chef på högre nivå, 1 gång/månad à 2 tim	22	22	22	22	22

[29] Andersson-Felé, L. (2008) Leda lagom många. Om struktur, kontrollspann och organisationsideal samt Socialstyrelsen 2023 Hur många direkt underställda kan en chef ha? Om kontrollspann i vård och omsorg

Tidsanvändning	15	30	45	60	75
Möte med chefer på samma nivå, 1 gång/månad à 2 tim	22	22	22	22	22
Konflikthantering, 1 tim/månad per 15 anställda	15	30	45	70	75
Utvecklingssamtal, 1 tim/år och person	30	60	90	120	150
Rehabiliteringssamtal, 2 långtidsfrånvarande/15 personer (13%) 1 tim/frånvarande och månad	22	44	66	88	110
Lönesamtal, 2 gånger per år och person	90	90	90	90	90
Semesterplanering, 2 tim/år och person	30	60	90	120	150
Tidsåtgång per år	**1228**	**1792**	**2356**	**2930**	**3484**

Forskaren konstaterar att desto fler medarbetare en chef har desto mer ökar tidsåtgången för de arbetsuppgifter som använts som beräkningsunderlag. Arbetsuppgifter och tidsåtgång varierar naturligtvis beroende av såväl den enskilde chefen som de organisatoriska förutsättningarna. De arbetsuppgifter som används i beräkningen, är emellertid uppgifter som normalt förväntas ingå i en personalansvarig chefsuppgift.

Av beräkningarna framgår tydligt att redan vid strax under trettio underställda har den tillgängliga årsarbetstiden på 1 750 timmar överskridits. Detta innebär att cirka trettio medarbetare per chef är ett rimligt maxantal för att kunna utföra ledaruppdraget.

Små arbetsgrupper - Undre gräns?

Små grupper kan bland annat innebär enklare kommunikationsvägar, snabbare beslutsprocess och ökad sammanhållning men det finns också risker med små arbetsgrupper, både vad gäller prestation och social dynamik. Det kan handla om:

Risk för konflikter

Även om små grupper kan skapa nära band och stark sammanhållning, kan de också vara mer sårbara för personliga konflikter. När konflikter uppstår kan de ha en större inverkan på en liten grupp jämfört med en större, där medlemmarna kan ha fler möjligheter att interagera med andra och undvika konfliktsituationer.

Begränsad kompetens och kunskap

Små arbetsgrupper kan ha en begränsad uppsättning färdigheter och kunskaper jämfört med större grupper. Detta kan leda till att gruppen stöter på svårigheter när den ställs inför komplexa problem eller uppgifter som kräver en bredare kunskapsbas.

Högre arbetsbelastning

I små grupper kan arbetsbelastningen på varje medlem bli högre eftersom det finns färre personer att dela på uppgifterna. Detta kan leda till stress och utbrändhet, vilket negativt påverkar både individens välbefinnande och gruppens produktivitet.

Groupthink

Små grupper kan vara mer benägna att falla för fenomenet "groupthink", där önskan om harmoni och konsensus i gruppen leder till dåliga beslutsprocesser. Detta kan resultera i att kritisk tänkande och kreativa lösningar undertrycks.

Begränsad feedback och innovation

Med färre personer i gruppen kan mängden feedback och antalet nya idéer som genereras vara begränsade. Detta kan hindra innovation och förbättring, vilket är särskilt viktigt i miljöer som kräver kontinuerlig utveckling och anpassning.

Små grupper kan också innebära ökade kostnader och minskat resursutnyttjande.

Möjliga vägar till att leda lagom många

Det finns olika vägar för att minska kontrollspannet. Det kan vara att fler leder färre, delat ledarskap eller att ändra chefens uppdrag och minska kraven.

Fler leder färre

För att minska kontrollspannet kan fler chefer tillsättas så att fler leder färre. Antingen kan en grupp delas upp eller så kan ett nytt chefsled läggas till. Fler chefer innebär nära ledarskap men också en risk för längre beslutsvägar och kommunikationsled.

Delat ledarskap

Delat ledarskap innebär att två eller tre chefer på olika sätt delar uppgifter och ansvar. Ledarskapet kan delas genom att chefer delar upp enheter mellan sig men ändå samarbetar kring övergripande frågor, eller genom att chefer delar ansvar och samarbetar eller fördelar uppgifter mellan sig avseende samma enhet.

Ändra chefens uppdrag och minska kraven

Förändrat uppdrag, minskade krav och ökade stödresurser kan vara ett sätt att ge chefer bättre förutsättningar att leda ett större kontrollspann.

Stödfunktioner som reducerar arbetsbördan kan tillåta ett bredare kontrollspann. Stödfunktioner kan reducera tidsåtgången per uppgift och medarbetare och eller helt ta över vissa uppgifter och därmed tillåta ett större kontrollspann.

Avlastande och behjälpliga stödfunktioner förändrar dock inte det faktum att chefen har det slutliga ansvaret för sina närmaste medarbetare, och att ledarskapet innefattar en relation till var och en av dem. Antalet relationer mellan medarbetare och chef liksom antalet relationer inom arbetsgruppen ökar med bredden på kontrollspannet, oavsett det stöd och de resurser som finns tillgängliga för chefen. Stödfunktioner och avlastning räcker bara en bit på vägen och kan reducera arbetsbördan för cheferna något vid ett brett kontrollspann, men det räcker inte hela vägen.

Det finns inte en lösning för hela Malmö stad utan varje verksamhet måste bedöma vilken väg som fungerar bäst för att skapa bättre organisatoriska förutsättningar för chefen i respektive verksamhet.

Förslag på riktvärde, tidplan och genomförande i Malmö stad samt kostnadsberäkning

Riktvärde

Avvägningar

Hur många medarbetare en chef bör ha beror på flera faktorer. Inom forskning används begreppet kontrollspann för att beskriva antal underställda med ett undre och ett övre värde. Kontrollspannet tydliggör att det är verksamhetens förutsättningar som styr rimligt antal medarbetare och att det inte bara handlar om att komma under det övre värdet. En undre gräns syftar främst till att minimera små arbetsgrupper utifrån arbetsgruppdynamik, organisationsbeteende och resursutnyttjande.

Det är speciellt problematiken kring stora arbetsgrupper som är viktig att minimera. I Malmö stad finns ca 1600 chefer varav 1300 är första linjens chefer och det är generellt första linjens chefer som har många medarbetare. Projektgruppen för detta uppdrag har därför valt att inte föreslå ett kontrollspann med en undre gräns för antal medarbetare per chef utan istället valt att fokusera på att sätta ett riktvärde som inte bör överskridas. Detta för att skapa goda organisatoriska förutsättningar för stadens chefer och möjligheter att leda på lika villkor.

Malmö stad har sedan tidigare haft ett riktvärde på 25 medarbetare per chef. Utifrån tidigare beskrivna beräkningsverktyg bedömer dock projektgruppen att ett riktvärde på 30 medarbetare per chef är rimligt utifrån kostnader och ekonomiska konsekvenser för nämnderna samt rekryteringsutmaningar även om projektgruppen kan se betydelsen av att ha ett ännu lägre riktvärde.

Förslag på riktvärde:

Förslaget är att Malmö stad inför 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.

Kostnadsberäkning

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. Nedanstående underlag ska därför ses som en ungefärlig kalkyl snarare än en definitiv sanning.

För att få fram exakta beräkningar behövs djupgående verksamhetsanalyser göras då en utökning av antalet chefer behöver utgå från verksamhetens behov. Samtidigt kommer det, direkt eller indirekt, påverka stora delar av organisationen och i vissa fall kan ytterligare enhetschefer komma att behöva rekryteras. Kostnad för eventuellt ytterligare enhetschefer är dock inte medtaget i kostnadsberäkningen då detta i stor utsträckning beror på hur verksamheten väljer att organisera sig.

Beräkningarna är en uppskattning av investeringskostnad, det vill säga kostnaden att anställda ytterligare en chef och därmed öka chefstätheten samt möjliga kostnadsbesparingar genom minskad korttid- och långtidssjukfrånvaro, minskad personalomsättning och chefsomsättning.

Investeringskostnad

- Anställa en ny chef

Möjlig kostnadsbesparing

- Minska den korta sjukfrånvaron
- Minska den långa sjukfrånvaron
- Minska personalomsättningen
- Minska chefsomsättningen

Kostnadsbesparingarna kan dock utgöras av ytterligare värden som inte tas med i beräkningen av försiktighetsprincip. Det handlar tex om ökad kvalitet i verksamheten och kvalitetsvinster.

Beräkningsgrund

Nedan presenteras den beräkningsgrund som används i kostnadsberäkningen. Beräkningsgrunden är framtagna med stöd av bland annat Göteborgs stad och deras ekonomiska kalkyler och underlag i

Rapport Antal medarbetare per chef[30], underlag från Myndigheten för arbetsmiljökunskap[31] och *Boken om personalekonomi.*[32]

Investeringskostnad

Personalkostnad

Den totala personalkostnaden beräknas genom att multiplicera månadslönen med PO-pålägget (sociala avgifter inklusive arbetsgivaravgift, tjänstepension och försäkringar) och med personalkringkostnader

Aktuella uppgifter som används är:

- Medellönen 50 000 kr för sektionschefer
- Medellönen 35 500 kr för medarbetare
- PO-pålägg 45,75 %
- Personalkringkostnader 30 %

Personalkostnaden beräknas på medellön, PO-pålägg och personalkringkostnader gånger 12 månader.

Personalkringkostnader

Lokalkostnader, personaladministrativa kostnader, personlig utrustning samt övriga kostnader som är relaterade till de anställda. Varierar mellan 30 procent och 100 procent av den totala lönekostnader (lön + semester + sociala avgifter). Den lägre nivån gäller för verksamheter med knappast några personalutrymmen, personlig utrustning och liknande medan den högre nivån främst gäller för tjänstemän med egna kontorsplatser, datorer, telefon med mera.

Personalkringkostnaden i Malmö stad kan självklart varierar och vara högre än 30 % men i denna kostnadsberäkning används 30 %.

Personalkringkostnaden beräknas motsvarar 30 % av månadslönen inklusive PO-pålägg.

[30] Göteborgs stad, Kommunfullmäktige, Handling 2024 nr 78, Rapport Antal medarbetare per chef
[31] Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2019, Arbetshälsoekonomiskt analysverktyg
[32] Bino Catasús, Olle Högberg och Anders Johén, 2012, Boken om personalekonomi

Möjlig finansiering

Minskade sjukfrånvarokostnader

I denna beräkning används de direkta kostnaderna för beräkning av sjukfrånvarokostnader. De inkluderar faktiska utbetalningar under en anställds sjukfrånvaro: sjuklönekostnader, lönekringkostnader samt rehabiliterings- och behandlingskostnader

Kostnader för korttidsfrånvaro

Under de första 14 dagarna blir kostnaderna för arbetsgivaren som störst eftersom både den mesta delen av lönekostnaden är kvar i form av sjuklön, (förutom karensdagen), samtidigt som arbetsgivaren har kostnaden för produktionsbortfallet eller för att kompensera för produktionsbortfallet. De flesta personalkringkostnader återstår också – dessa sjunker i allmänhet ju längre en sjukfrånvaroperiod varar. I personalekonomilitteraturen beskrivs en schablon för korttidsfrånvarokostnad som baseras på den genomsnittliga månadslönen. Den schablonen ger en fullgod beräkningsgrund och används därför här.

Kostnaden för en dags korttidsfrånvaro motsvarar 10 procent av månadslönen.

Kostnader för långtidssjukfrånvaro

Kostnaderna för långtidsfrånvaro varierar mellan olika verksamheter beroende på om de betalar en viss procent av lönen till den anställde vid sjukfrånvaro längre än 15 dagar. Beräkningar som granskats visar att när organisationer betalar en ersättning på 10 procent av lönen för sjukfrånvaro dag 15–90 så motsvarar kostnaden per sjukdag cirka 1,5 procent av månadslönen.

Kostnaden för en dags långtidsfrånvaro motsvarar 1,5 procent av månadslönen.

Minskade personalomsättning för medarbetare

Kostnaden för personalomsättning utgörs egentligen av administration- och rekryteringskostnader, tidsåtgång av chef och medarbetare att vägleda ersättare eller nyanställda men den stora kostnaden utgörs av introduktion- och utbildningskostnader för den nyanställda, dvs inskolningstiden. Enligt Nyckeltalsinstitutets schablon kan kostnaden för personalomsättning räknas till inskolningstiden för befattningen. Det är viktigt att tänka på att

introduktionstiden skiljer sig åt mellan olika yrken och verksamheter. Göteborgs stad har bedömt kostnaden till 33 % av årslönen vilket motsvarar fyra månaders inskolningstid. Malmö stad instämmer i denna bedömning som en generell inskolningstid.

Kostnadsbesparing beräknas till 33 procent av personalkostnaden

Minskade chefsomsättning

Kostnaden för minskad chefomsättning varierar beroende på om den rekryterade chefen har tidigare erfarenhet, om det är intern rekrytering inom samma verksamhet osv. Kostnadsberäkning för minskad chefsomsättning är därför svår att göra. Göteborg har sedan tidigare, tillsammans med Nyckeltalsinstitutet beräkna besparingen till 1/7 av en årslönekostnad för en chef. I avsaknad av metoder för att göra denna beräkning utgår Malmö stad från samma procentsats.

Kostnadsbesparing beräknas till 14 procent av personalkostnaden

Utökning av chefer

Hur många chefer som faktiskt behöver rekryteras till respektive förvaltning är svårt att beräkna och kräver en djupare verksamhetsanalys. I denna kostnadsberäkning har vi dock utgått från antalet medarbetare som arbetar i en arbetsgrupp med fler än 30 medarbetare respektive antalet chefer som har ansvar för fler än 30 medarbetare och beräknat hur många fler chefer som behövs för att arbetsgrupperna ska bli 30 medarbetare.

Beräkningen tar inte hänsyn till att chefer som når riktvärdet eller redan ligger ”under” riktvärdet men som utifrån sina förutsättningar hade behövt ett ännu lägre antal medarbetare per chef. Denna typ av beräkning måste göras av verksamheten.

Enligt nedanstående beräkning behövs ytterligare 74 chefer i Malmö stad för att uppnå 30 medarbetare per chef.

Behov av fler chefer för arbetsgrupper med fler än 30 medarbetare per chef

Förvaltning	Antal medarbetare i arbetsgrupp med fler än 30 medarbetare	Antal chefer med fler än 30 medarbetare	Behov av fler chefer	Kostnad
Stadsbyggnadskontoret				
Serviceförvaltningen	326	9	2	2 122 000 kr
Fastighets- och gatukontoret				
Fritidsförvaltningen				
Miljöförvaltningen				
Stadskontoret				
Kulturförvaltningen	33	1	0	
Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen	263	7	2	2 009 000 kr
Grundskoleförvaltningen	1 664	46	9	10 764 000 kr
Förskoleförvaltningen	2 805	75	19	21 035 000 kr
Hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen	4 036	94	41	46 086 000 kr
Arbetsmarknad- och socialförvaltningen	66	2	0	
Funktionsstödsförvaltningen	264	7	2	2 047 000 kr
Totalt	**9 457**	**241**	**74**	**84 063 000 kr**

*Kostnad för kulturförvaltningen och arbetsmarknad- och socialförvaltningen är inte medräknad.

Investeringskostnad och kostnadsbesparing

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 ingen finansiera finns i form av kostnadsbesparing. Scenario 2–4 räknar på färre korttidssjukfrånvarodagar per månad, en långtidssjukskrivning mindre per chef, minskad personalomsättning och chefsomsättning.

Scenario 1 innebär en kostnad på 84 miljoner kronor. Scenario 2–4 innebär kostnadsbesparing på mellan 42–67 miljoner kronor vilket innebär att den kvarstående kostnaden ligger på mellan 17–42 miljoner kronor.

Kostnad och besparing	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3	Scenario 4
Investeringskostnad				
Kostnad nya chefer	84 100 000 kr	84 100 000 kr	84 100 000 kr	84 100 000 kr
Möjlig finansiering				
Korttidssjukfrånvaro		6 färre dagar	6 färre dagar	3 färre dagar
Långtidssjukfrånvaro		1 långtidssjuk färre	1 långtidssjuk färre	1 långtidssjuk färre
Minskad personalomsättning		2 färre avgångar	1 färre avgångar	1 färre avgångar
Minskad chefsomsättning		Minskad chefs-omsättning	Minskad chefs-omsättning	Minskad chefs-omsättning
Kostnadsbesparing		**66 900 000 kr**	**51 800 000 kr**	**42 300 000 kr**
Kvarstående kostnad	**84 100 000 kr**	**17 200 000 kr**	**32 300 000 kr**	**41 800 000 kr**

Tidplan och genomförande

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 chefens 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.