Malmö stad
Funktionsstödsförvaltningen

Tjänsteskrivelse

Datum
2026-10-21

Vår referens
Jeanette Larsson
Controller
Jeanette.M.Larsson@malmo.se

Information om förvaltningens arbete med chefers organisatoriska förutsättningar

FSN-2026-4454

Sammanfattning

Förvaltningens arbete med chefers organisatoriska förutsättningar utgår från kommunfullmäktiges beslut från juni 2025 om att dels införa ett riktvärde om högst 30 medarbetare per chef. Dels att samtliga förvaltningar senast år 2030 ska ha genomfört verksamhetsanalyser rörande chefers organisatoriska förutsättningar med stöd av verktyget Chefoskopet. Beslutet omfattar hela Malmö stad och har sin grund i personalredovisningen 2021 samt det utvecklingsarbete som genomförts inom ramen för de elva deluppdrag som syftat till att stärka chef- och ledaruppdraget i staden.

Funktionsstödsförvaltningen har planerat att genomföra verksamhetsanalyserna under perioden 2026 – 2028 med efterföljande åtgärder och uppföljning. Arbetet omfattar samtliga chefer i förvaltningen med fokus på första linjens chefer. Arbetet förväntas ge förvaltningen ett gemensamt underlag för hur de organisatoriska villkoren kan stärkas så att chefer får rätt förutsättningar att ta ansvar och lyckas i sitt uppdrag.

Förslag till beslut

1. Funktionsstödnämnden godkänner informationen.

Beslutsunderlag

- G-Tjänsteskrivelse FSN 261116 - Information om förvaltningens arbete med chefers organisatoriska förutsättningar
- Chefer försättningar när det gäller antal medarbetare
- Arbetet med Chefoskopet i Malmö stad

Beslutsplanering

Funktionsstödsnämndens arbetsutskott 2026-11-05

SIGNERAD
2026-10-26

Funktionsstödsnämnden 2026-11-16

Ärendet

Bakgrund

Förvaltningens arbete med chefers organisatoriska förutsättningar utgår från kommunfullmäktiges beslut från juni 2025 om att dels införa ett riktvärde om högst 30 medarbetare per chef. Dels att samtliga förvaltningar senast år 2030 ska ha genomfört verksamhetsanalyser rörande chefers organisatoriska förutsättningar med stöd av verktyget Chefoskopet. Beslutet omfattar hela Malmö stad och har sin grund i personalredovisningen 2021 samt det utvecklingsarbete som genomförts inom ramen för de elva deluppdrag som syftat till att stärka chef- och ledaruppdraget i staden. Arbetet förväntas ge förvaltningen ett gemensamt underlag för hur de organisatoriska villkoren kan stärkas så att chefer får rätt förutsättningar att ta ansvar och lyckas i sitt uppdrag.

Chefers organisatoriska förutsättningar

Chefers organisatoriska förutsättningar har stor betydelse för både arbetsmiljön och verksamhetens resultat. De påverkar möjligheterna att leda, utveckla verksamheten och skapa goda förutsättningar för medarbetarna.

Chefer i välfärden möter krav och förväntningar från flera håll samtidigt. För att kunna utföra sitt uppdrag på ett hållbart sätt behöver de ha tydliga uppdrag, en ändamålsenlig organisation och tillgång till rätt stöd. När förutsättningarna brister kan det påverka arbetsmiljön, verksamhetens kvalitet och möjligheten att nå uppsatta mål.

Syftet med verksamhetsanalyserna är att skapa en gemensam förståelse för vilka organisatoriska förutsättningar som behövs för att chefer ska kunna leda och utveckla verksamheten på ett framgångsrikt och hållbart sätt. Genom att flytta fokus från individ till organisation hjälper metoden verksamheten att identifiera hinder, skapa samsyn och genomföra förbättringar som stärker arbetsmiljön, verksamhetens kvalitet och chefers möjligheter att utöva ett hållbart ledarskap.

Varför genomför vi detta?

Kommunfullmäktige beslutade i juni 2025 om ett riktvärde om högst 30 medarbetare per chef. Riktvärdet syftar till att skapa förutsättningar för ett hållbart ledarskap, där chefer ges bättre möjligheter att leda, stödja och utveckla sina verksamheter över tid.

Arbetet med chefers organisatoriska förutsättningar är också en viktig del av Malmö stads kompetensförsörjning och bidrar till målet om en god organisation. Hållbara chefsvillkor stärker möjligheten att behålla befintliga chefer samtidigt som förvaltningen blir en attraktiv arbetsgivare för framtida chefer och andra viktiga kompetenser.

Verksamhetsanalyserna fångar olika områden och faktorer av organisatoriska förutsättningar som påverkar chefers möjligheter att lyckas i sitt uppdrag. Exempel på sådana faktorer är verksamhetens komplexitet, geografiska förutsättningar samt tillgång till administrativa och verksamhetsnära stödresurser. Genom att synliggöra och utveckla dessa förutsättningar bidrar arbetet till verksamhetsutveckling.

Fyra områden av organisatoriska förutsättningar
Verksamhetsanalyserna fångar nedanstående organisatoriska förutsättningar:

- Chefsuppdraget
- Mål och organisation
- Arbetsledning
- Stöd i arbetet

Goda organisatoriska förutsättningar för chefer är en viktig del av verksamhetsutvecklingen. En del förutsättningar är gemensamma för alla verksamheter, medan andra är unika för den egna organisationen. När chefer ges bättre möjligheter att prioritera, leda och utveckla verksamheten stärks kvaliteten, resursanvändningen och måluppfyllelsen.

De organisatoriska förutsättningarna kan ses som en prestationsplattform som möjliggör ett hållbart och framgångsrikt utförande av verksamhetens uppdrag. Genom att utgå från den egna verksamhetens förutsättningar och systematiskt analysera chefers villkor skapas ett underlag för långsiktig utveckling av organisationen och bättre förutsättningar för både chefer och medarbetare att lyckas i sina uppdrag.

Kort om forskningsgrunden och verktyget Chefoskopet

Chefers organisatoriska förutsättningar påverkar hela arbetsmiljön. Att förstå dem bättre är en investering i både ledarskap, arbetsmiljö och kvalitet.

En evidensbaserad metod vid namn Chefoskopet, som tagits fram genom forsknings- och utvecklingsprojektet CHEFiOS, kommer nyttjas i genomförandet av verksamhetsanalyserna. CHEFiOS står för Chefer, Hälsa, Effektivitet – Förutsättningar i Offentlig Sektor och startade 2008 som ett samarbete mellan Göteborgs universitet och flera västsvenska kommuner med finansiering från bland annat Vinnova, Göteborgs Stad och Västra Götalandsregionen. Projektet pågick till 2014 och syftade till att undersöka hur organisatoriska strukturer, resurser och arbetsmiljö påverkar chefers möjligheter att leda hållbart och effektivt. Ett av de praktiska verktygen som vuxit fram ur forsknings- och utvecklingsprojektet är Chefoskopet, som har utvecklats av Suntarbetsliv i nära samarbete med forskarna.

Verktyget utgår från ett systematiskt förbättringsarbete där kartläggning, analys, åtgärder och uppföljning bildar en sammanhängande process. Arbetssättet skapar förutsättningar för lärande och samverkan genom hela utvecklingsarbetet. Målet är att stärka chefers organisatoriska förutsättningar för ett hållbart ledarskap och därigenom bidra till en välfungerande verksamhet med goda resultat. Arbetet förväntas ge förvaltningen ett gemensamt underlag för hur de organisatoriska villkoren kan stärkas så att chefer får rätt förutsättningar att ta ansvar och lyckas i sitt uppdrag samt vara en del i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Funktionsstödsförvaltningens plan för genomförande

Funktionsstödsförvaltningen har planerat att genomföra verksamhetsanalyserna under perioden 2026 - 2028 med efterföljande åtgärder och uppföljning. Arbetet omfattar samtliga chefer i förvaltningen med fokus på första linjens chefer.

Metoden består av nio steg och leds av processledare från HR-avdelningen samt två av verksamhetsavdelningarna. Arbetet omfattar behovsinventering, kartläggning och analys av chefers organisatoriska förutsättningar. Resultaten ligger till grund för gemensam prioritering av utvecklingsbehov, framtagande av handlingsplaner och uppföljning.

Arbetet inleds med förankring och en introducerande workshop under hösten 2026. En pilot genomförs i samband med genomlysningen av LSS-boenden under perioden november 2026 till mars 2027.

I enlighet med modellen genomförs tre kartläggande workshoppar Krav och resurser, Arbetstidens fördelning samt Kommunikationsvägar och stöd i ledningsgrupperna. Under våren 2028 samlas förvaltningens chefer och andra nyckelpersoner i en gemensam analysworkshop för att ta del av resultaten, prioritera utvecklingsområden och identifiera åtgärder.

Uppföljning är en viktig del av arbetet för att säkerställa önskad effekt och integrera resultaten i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Utvecklingen kan bland annat följas genom medarbetarenkäten, där chefers organisatoriska förutsättningar ingår.

Ansvariga

Charlotte Widén Odder Förvaltningschef