



Protokollsutdrag

Sammanträdestid	2025-05-22 kl 13:00-19:45
Plats	Sessionssalen, Rådhuset
Utses att justera	Olga Krivtsova Josefin Anselmsson
Justeringen	2025-06-04
Protokollet omfattar	§96

Underskrifter	Sekreterare	 Daniel Svartek	
	Ordförande	 Carina Nilsson	 Anja Nordberg Sonesson § 102, Björn Gudmundsson § 107
	Justerande	 Olga Krivtsova	 Josefin Anselmsson

Beslutande ledamöter

Nina Jakku (V)
Andréas Schönström (S)
John Roslund (M)
Rickard Åhman Persson (SD)
Roko Kursar (L)
Josefin Anselmsson (M)
Carina Nilsson (S) (Ordförande)
Sedat Arif (S)
Anja Nordberg Sonesson (M) (Andre vice ordförande)
Showan Shattak (V)
Sofia Hedén (S)
Tony Rahm (M)
Anders Pripp (SD)
Boel Pettersson (V)
Stefana Hoti (MP)
Amani Loubani (S)
Michael Hård af Segerstad (SD)
Linda Eklund (L)
Bengt-Göran Svensson (S)
Sadiye Altundal (V)
Håkan Fäldt (M)
Olga Krivtsova (S)
Jacqueline Maly (SD)
Juan-Tadeo Espitia (S)
John Eklöf (M)
Anton Sauer (C)
Anders Skans (V)
Shler Murad Bradostin (S)
Haqvin Svensson (M)
Björn Gudmundsson (S) (Vice ordförande)
Håkan Ask (SD)
Arwin Sohrabi Nejad (S)
Sara Wettergren (L)
Christina Wessling (S)
Linda Obiedzinski (M)
Anfal Saad Mahdi (V)
Lisbeth Persson Ekström (SD)
Jan Olsson (S)
Helena Grahm (M)
Susanne Jönsson (S)
Anders Andersson (V)
Dündar Güngör (S)
Anders Olin (SD)
Janne Grönholm (MP)
Albin Schyllert (M)
Nadjam-Ud-Din Malik (S) ersätter Katrin Stjernfeldt Jammeh (S)
Anders Nilsson (S) ersätter Frida Trollmyr (S)
Marie Tanndal (S) ersätter Anders Rubin (S)
Peter Johansson (S) ersätter Mubarik Mohamed Abdirahman (S)
Amanda Johannesson (S) ersätter Sanna Axelsson (S)
Nicola Rabi (M) ersätter Farishta Sulaiman (M)
Ingrid Gunnarson (M) ersätter Helena Nanne (M)

Bo Mats Brogren (M) ersätter Malin Ahlström (M)
Jenny Bengtsson (SD) ersätter Magnus Olsson (SD)
Stefan Claesson (SD) ersätter Lars-Johan Hallgren (SD)
Nichlas Holmgren Gellersten (SD) ersätter Jörgen Grubb (SD)
Tobias Petersson (V) ersätter Gunilla Ryd (V)
Birgitta Ehlin (V) ersätter Carin Gustafsson (V)
Anna Ljunggren (MP) ersätter Surra Al Sakban (MP)
Erik Hammarström (MP) ersätter Mohamed Yassin (MP)
Kay Lennart Wictorin (C) ersätter Emelie Nyman (C)

Ej tjänstgörande ersättare

Shaip Morina (S)
Birgit Hansson (S)
Sven-Erik Rasmusson (S)
Neziya Rahman (S)
Darko Simic (M)
Amanda Traneborn (M)
Eva Hallén (SD)
Patrick Angelin (SD)
Kerstin Håkansson (V)
Eva Christina Bertz (L)
Joel Laguna Ascacivar (L)
Martin Molin (C)

Övriga närvarande

Kent Andersson (S) (Revisorskollegiets ordförande)
Adrian Kasperczyk (L) (Politisk sekreterare)
Charlotte Frank (L) (Politisk sekreterare)
Hanna Jokel (S) (Politisk sekreterare)
Matilda Klefström (L) (Politisk sekreterare)
Oskar Månsson (M) (Politisk sekreterare)
Oscar Rauer (S) (Politisk sekreterare)
Daniel Svartek (Stadsjurist)
Agnes Wemme (Nämndsekreterare)
Martin Ljungberg (Nämndsekreterare)
Nicklas Löfström (Nämndsekreterare)

§ 96 Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef

STK-2024-870

Sammanfattning

I samband med Personalredovisning 2023 gav kommunstyrelsen stadskontoret i uppdrag att inom ramen för arbetet med att stärka chefs- och ledarskapet att utreda chefers förutsättningar utifrån antal medarbetare per chef. Som en del i uppdraget har en rapport tagits fram som syftar till att skapa en bild av chefers förutsättningar i Malmö stad kopplat till aktuell forskning inom området.

Rapporten innehåller förslag på riktvärde om antal medarbetare per chef samt genomförande och tidplan. Malmö stads nämnder och arbetstagarorganisationer har getts möjlighet att lämna synpunkter i ärendet. I ärendet redovisas rapporten och nämndernas samt arbetstagarorganisationernas synpunkter, för ställningstagande i kommunfullmäktige.

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.

Beslutsgång

Amani Loubani (S), Albin Schyllert (M) och Nichlas Holmgren-Gellersten (SD) yrkar bifall till kommunstyrelsens förslag.

Nina Jakku (V) yrkar att maxtalet ska vara 25 medarbetare per chef.

Amani Loubani (S) yrkar avslag på Nina Jakkus yrkande.

Kay Wictorin (C) yrkar att riktvärdet ska vara på 25 medarbetare per chef och yrkar även att verksamheter och nämnder som idag ligger högt över riktvärdet särskilt ska belysas i personalredovisningen med handlingsplan för hur målet ska vara uppnått till 2030.

Albin Schyllert (M) biträder Kay Wictorins andra yrkande.

Amani Loubani (S) yrkar avslag på Kay Wictorins yrkanden.

Kommunfullmäktige godkänner följande propositionsordning.

Ordföranden ställer först V:s ändringsyrkande under proposition, bifall mot avslag och finner att kommunfullmäktige avslagit ändringsyrkandet.

Ordföranden ställer sedan C:s ändringsyrkande under proposition, bifall mot avslag och finner att kommunfullmäktige avslagit ändringsyrkandet.

Ordföranden finner sedan att det bara föreligger bifallsyrkanden till kommunstyrelsens

Ordföranden ställer slutligen C:s tilläggsyrkande under proposition och finner att kommunfullmäktige avslagit tilläggsyrkandet.

Reservationer och särskilda yttranden

Mot kommunfullmäktiges beslut har Anton Sauer (C) inkommit med en skriftlig reservation som samtliga ledamöter i Centerpartiet ställer sig bakom. Den skriftliga reservationen intas som bilaga 2 till kommunfullmäktiges protokoll.

Mot kommunfullmäktiges beslut anmäler Håkan Fäldt (M) reservation som samtliga ledamöter i Moderaterna ställer sig bakom.

Mot kommunfullmäktiges beslut anmäler Anders Skans (V) reservation som samtliga ledamöter Vänsterpartiet ställer sig bakom.

Beslutet skickas till

Arbetsmarknads- och socialnämnden
Fritidsnämnden
Funktionsstödsnämnden
Förskolenämnden
Grundskolenämnden
Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden
Hälsa- vård och omsorgsnämnden
Kulturnämnden
Miljönämnden
Revisorskollegiet
Servicenämnden
Stadsbyggnadsnämnden
Tekniska nämnden
Valnämnden
Överförmyndarnämnden
Stadskontorets handläggare

Beslutsunderlag

- Förslag till beslut KS 250507 § 171 med reservation (V), muntlig reservation (M+C) samt särskilt yttrande (M+C) Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef
- Förslag till beslut KSAU 250428 §218 Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef
- G-Tjänsteskrivelse KSAU 250428 Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef
- Rapport - Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef
- Arbetsmarknads- och socialnämnden beslut 250226 § 69 Särskilt yttrande (V)
- Remissvar Arbetsmarknads- och socialnämnden
- Fritidsnämnden beslut 250226 § 35
- Remissvar fritidsnämnden
- Funktionsstödsnämnden beslut 250224 § 15 Särskilt yttrande (V)
- Remissvar funktionsstödsnämnden
- Förskolenämnden beslut 250129 § 8 Reservation (V)
- Remissvar förskolenämnden

- Grundskolenämnden beslut 250129 § 7 Reservation (M) och muntlig Reservation (V) ⁷
- Remissvar grundskolenämnden
- Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden beslut 250228 § 22
- Remissvar gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden
- Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden beslut 250226 § 18 Särskilt yttrande (M+C) och (V)
- Remissvar hälsa-, vård- och omsorgsnämnden
- Kulturnämnden beslut 250225 § 28
- Remissvar kulturnämnden
- Miljönämnden beslut 250228 § 39
- Remissvar miljönämnden
- Servicenämnden beslut 250226 § 19
- Remissvar servicenämnden
- Stadsbyggnadsnämnden beslut 250129 § 19
- Remissvar stadsbyggnadsnämnden
- Tekniska nämnden beslut 250224 § 33
- Remissvar tekniska nämnden
- Remissvar Ledarna
- Remissvar Vision
- Remissvar Saco
- Beslut KF 240425 § 71 med särskilt yttrande (M) och reservation (V) Personalredovisning 2023
- Förslag till beslut samt beslut KS 240410 § 98 med reservation (V) samt särskilt yttrande (M+C) och (SD) Personalredovisning 2023

Bilaga 2



Reservation

6. Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef

Centerpartiet har länge lyft behovet av bättre förutsättningar för chefer i Malmö stad. För att skapa en hållbar arbetsmiljö och ett gott ledarskap krävs ett tydligt helhetsgrepp och inte bara enskilda insatser.

Vi yrkade därför att ett riktvärde om 25 medarbetare per chef ska gälla i stadens organisation. Vi yrkade också att verksamheter och nämnder som i dag ligger högt över detta riktvärde särskilt ska belysas i personalredovisningen, med krav på en handlingsplan för hur målet ska nås till 2030.

Centerpartiet kommer fortsatt att driva frågan om bättre arbetsvillkor och starkare ledarskapsförutsättningar för att skapa ett tryggare och mer hållbart arbetsliv i Malmö stad.

Kommunfullmäktige 2025-05-22

Anton Sauer (C)



Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare

Rapport

Stadskontoret
HR-avdelning

Upprättad: 2023-03-01
Version: 1
Ansvarig: Johanna Juhlin



Innehållsförteckning

Bakgrund	3
Inledning	3
Uppdrag	3
Ärendets beredning	4
Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef i Malmö stad	4
Malmö stad historiskt	4
Malmö stad idag	5
Malmö stads målarbete och målsättning kring Agenda 2030 och hållbar utveckling	8
Författning och andra styrande dokument	11
Omvärldsbevakning	15
Forskning kring chefers organisatoriska förutsättningar, att leda på lika villkor och vikten av att leda lagom många	17
Goda organisatoriska förutsättningar för chefer – och dess betydelse för medarbetare och chefer	17
Leda på lika villkor	21
Vikten av att leda lagom många	23
Förslag på riktvärde, tidplan och genomförande i Malmö stad samt kostnadsberäkning	32
Riktvärde	32
Kostnadsberäkning	32
Tidplan och genomförande	37

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 chefers 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 innehåller 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

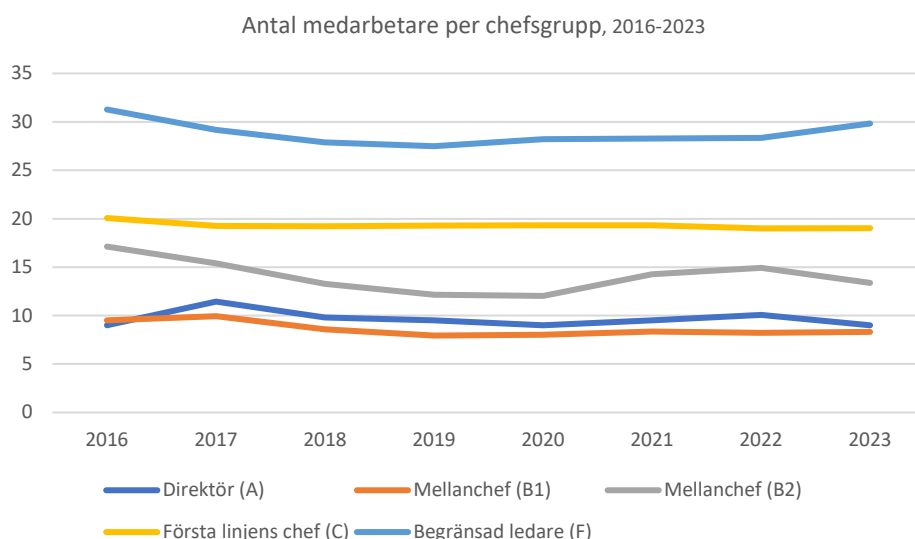
I mars 2005 togs en slutrapport fram för att följa upp de åtgärder som genomförts för att minimera sjukfrånvaron. I samband med slutrapporten beslutades att förvaltningarna skulle fortsätta arbetet med fokus på strategierna.

Utifrån strategin för *en väl fungerande arbetsorganisation* betonades att det är viktigt att ledarskapet har rimliga förutsättningar för att utövas och utvecklas, vilket bland 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	Mellanchef (B1)	Mellanchef (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 vuxenutbildningsförvaltningen	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)		Första linjens chef (C)							Begränsad ledare (F)
	Avdelningschef	Utbildningschef	Enhetschef	Rektor	Administrativ chef	Arbetsledare	Enhetschef	Rektor	Rektor Bitr	Sektionschef	Rektor bitr förskola	
Antal	50	12	132	70	57	39	126	67	194	643	125	
Stadsbyggnadskontoret	5,3		7,8				11,7					
Serviceförvaltningen	5,6					8,1	2,0				17,2	
Fastighets- och gatukontoret	12,5		5,3				11,9				12,9	
Fritidsförvaltningen	6,3		10,5				6,8				15,7	
Miljöförvaltningen	6,5						12,9					
Stadskontoret	3,3		7,5				11,7				7,9	
Kulturförvaltningen	9,7		7,7				14,6				11,7	
Gymnasie och vuxenutbildn	10,0	15,0	4,0	19,8			10,6	16,8	27,1		12,4	
Grundskoleförvaltning	5,5	12,0	17,5	16,2	7,5		13,1	26,3	25,0		26,0	
Förskoleförvaltning	4,3	11,5					12,5	6,2			20,0	31,4
Hälsa vård och omsorgsförv	10,2		25,9				24,3				32,7	
Arbmarknad och socialförv	6,7		6,4				9,4				15,7	
Funktionsstödsförvaltning	8,5		10,2								20,5	
Malmö Stad	7,6	12,3	11,8	16,9	7,5	8,1	12,1	11,3	25,3	21,1	31,4	

*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?

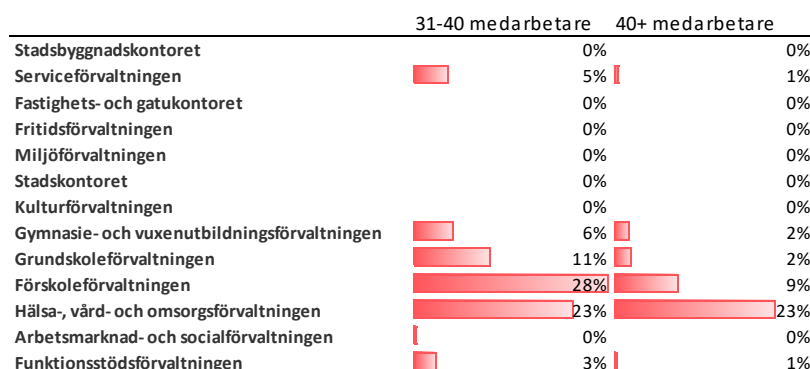
I december 2023 var det 241 chefer som hade fler än 30 medarbetare. Av dessa var det 77 chefer som hade fler än 40 medarbetare och 26 chefer som hade fler än 50 medarbetare.

Antal chefer med fler än 30, 40 och 50 medarbetare

Antal 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



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



¹ Budget 2017–2024

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 överbelastning bland chefer². 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 anställda 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

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

det olämpligt att ha stora arbetsgrupper.⁷ Forsknings- och utvecklingsprojekt CHEFiOS kartläggning visar på en genomgående ojämn fördelning av resurser och förutsättningar 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.

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.

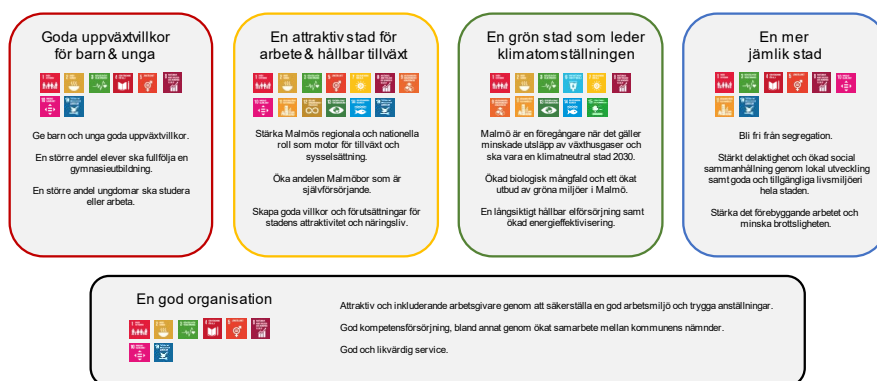
⁷ Linda Corin, Maral Babapour Chafi, Anna-Carin Fagerlind Ståhl, 2023, Att leda lagom många

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

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.

Kommunfullmäktigemålen



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. Valfärden 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

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

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 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 chefsföresättningar 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 chefsföresättningar 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 chefsföresättningar genom att bland annat ta fram ett maxantal för antal medarbetare per chef. ”Chefsföresättningar ska stärkas under mandatperioden. Förväntade effekter är en successivt lägre chefsomsättning och en positiv förflyttning av chefsföresättningar 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 parter 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 parter 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 chefen verkar. Det är ett viktigt och nödvändigt komplement till decenniernas fokus på ledaren och ledarskapet. För att kunna ta vara på de ofta omfattande insatser som görs för att rekrytera och utveckla duktiga 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

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

¹¹ Linda Corin, Maral Babapour Chafi, Anna-Carin Fagerlind Ståhl, 2023, Att leda lagom många

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 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 ett 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.

¹² [Ledarskap för hälsa och välbefinnande](https://mynak.se), Myndigheten för arbetsmiljökunskap (mynak.se)

¹³ Suntarbetsliv

¹⁴ Linda Corin, Maral Babapour Chafi, Anna-Carin Fagerlind Ståhl, 2023, Att leda lagom många

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. Verktöget 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 chefers 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 studie¹⁵ 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 ledarskapsstilar¹⁶. 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.

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.

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

”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

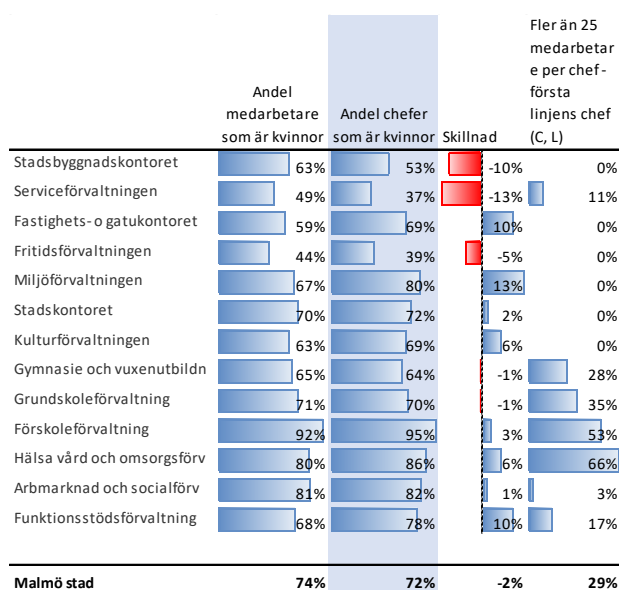
¹⁷ Rebecca Fältén, Erik Berntson, Claudia Bernhard-Oettel, 2024

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.” (Linda Corin, Maral Babapour Chafi, Anna-Carin Fagerlind Ståhl, 2023, Att leda lagom många, s 5)

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.¹⁸ I Länsstyrelsen rapport *Ett jämställt Skåne* konstateras betydande skillnader i antal medarbetare per chef inom kvinno- respektive mansdominerade yrkeskategorierna.¹⁹

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.

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



Enligt forskningsrapporten *Chefer i välfärdens tjänst*²⁰ 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

¹⁸ Nyckeltalsinstitutets Årsanalys 2023

¹⁹ Länsstyrelsen, 2023, *Ett jämställt Skåne*, Jämställdhetsstrategi för Skåne 2024–2027

²⁰ Klara Regnö, 2016, *Chefer i välfärdens tjänst*, Fackförbundet Vision

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 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.²¹ 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.²²

"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?"²³

I genomsnitt ökar långtidssjukfrånvaron med drygt 0,2 procentenheter om arbetsgruppen ökar med en person.²⁴ Nyckeltalsinstitutet konstaterar att verksamheter som har färre än 17 anställda per chef i genomsnitt sällan 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.²⁵ Det betonar hur

²¹ Nyckeltalsinstitutets Årsanalys 2021

²² Nyckeltalsinstitutets Årsanalys 2022

²³ Nyckeltalsinstitutets Årsanalys 2023

²⁴ Nyckeltalsinstitutets Årsanalys 2017

²⁵ Nyckeltalsinstitutets Årsanalys 2020

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.²⁶

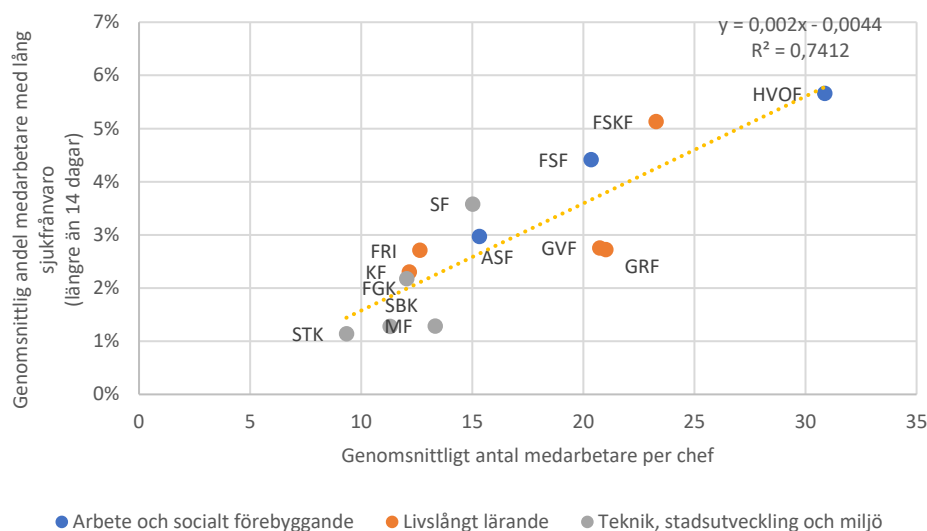
Förvaltningar med fler medarbetare per chef i första linjen har högre genomsnittlig långvarig sjukfrånvaro än förvaltningar med färre antal medarbetare per chef

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

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: ²⁷

- **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

²⁷ Linda Corin, Maral Babapour Chafi, Anna-Carin Fagerlind Ståhl, 2023, Att leda lagom många

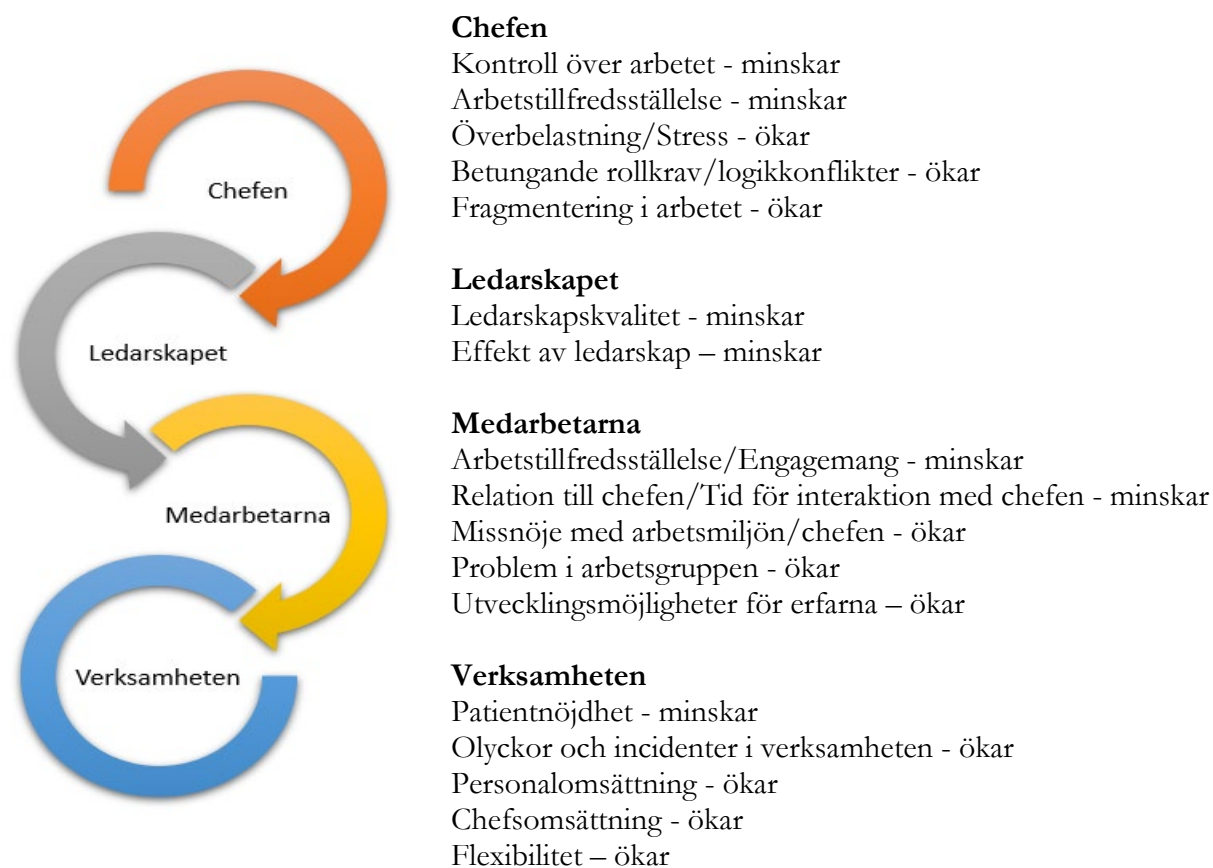
bland medarbetare i stora arbetsgrupper är fler problem i arbetsgruppen, minskat engagemang och minskad arbetstillfredsställelse.

- **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.

I figuren nedan sammanfattas konsekvenserna av ett ökat medarbetarantal per chef 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 chefs 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 beräkningsunderlag²⁸ för beräkning av chefs uppdag. I underlaget presenteras arbetsuppgifter som är gemensamma i många chefsuppdag, 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 uppdag 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

²⁸ 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
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
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 innebära 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.

1. 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.

2. 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.

3. 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 anställa ytterligare en chef och därmed öka chefstätheten samt möjliga kostnadsbesparingar genom minskad korttid- och långtidssjukfrånvaro, minskad personalomsättning och chefsomsättning.

Investeringskostnad

1. Anställa en ny chef

Möjlig kostnadsbesparing

1. Minska den korta sjukfrånvaron
2. Minska den långa sjukfrånvaron
3. Minska personalomsättningen
4. 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 framtagen med stöd av bland annat Göteborgs stad och deras ekonomiska kalkyler och underlag i *Rapport Antal medarbetare per chef*²⁹, underlag från Myndigheten för arbetsmiljökunskap³⁰ och *Boken om personalekonomi*³¹.

Investeringskostnad

Personalkostnad

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

²⁹ Göteborgs stad, Kommunfullmäktige, Handling 2024 nr 78, Rapport Antal medarbetare per chef

³⁰ Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2019, Arbetshälsoekonomiskt analysverktyg

³¹ Bino Catasús, Olle Högberg och Anders Johén, 2012, Boken om personalekonomi

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.

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 långtidssjukfrånvaro varierar mellan olika verksamheter beroende på om de betalar en viss procent av lönen till den anställda 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 chefsomsättning 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

	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
	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	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 LÅNGTIDS SJUK FÄRRE	1 LÅNGTIDS SJUK FÄRRE	1 LÅNGTIDS SJUK 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

	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 LÅNGTIDS SJUK FÄRRE	1 LÅNGTIDS SJUK FÄRRE	1 LÅNGTIDS SJUK FÄRRE
Minskad personalomsättning		2 FÄRRE AVGÅNGA R	1 FÄRRE AVGÅNGA R	1 FÄRRE AVGÅNGA R
Minskad chefsomsättning		MINSKAD CHEFS- OMSÄTTN ING	MINSKAD CHEFS- OMSÄTTN ING	MINSKAD CHEFS- OMSÄTTN ING
Kvarstående kostnad	84 100 000 kr	17 200 000 kr	32 300 000 kr	41 800 000 kr

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.

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 chefs 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.



Tjänsteskrivelse

Datum

2025-04-24

Vår referens

Ellenor Modig

HR-specialist

Ellenor.Modig@malmo.se

Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef

STK-2024-870

Sammanfattning

I samband med Personalredovisning 2023 gav kommunstyrelsen stadskontoret i uppdrag att inom ramen för arbetet med att stärka chefs- och ledarskapet att utreda chefers förutsättningar utifrån antal medarbetare per chef. Som en del i uppdraget har en rapport tagits fram som syftar till att skapa en bild av chefers förutsättningar i Malmö stad kopplat till aktuell forskning inom området.

Rapporten innehåller förslag på riktvärde om antal medarbetare per chef samt genomförande och tidplan. Malmö stads nämnder och arbetstagarorganisationer har getts möjlighet att lämna synpunkter i ärendet. I ärendet redovisas rapporten och nämndernas samt arbetstagarorganisationernas synpunkter, för ställningstagande i kommunfullmäktige.

Förslag till beslut

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta

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

Kommunstyrelsen föreslås för egen del besluta

1. Kommunstyrelsen godkänner redovisningen och i enlighet med kommunstyrelsens beslut 2024-04-10 § 98 fjärde beslutspunkten, så anses återrapportering av stadskontorets uppdrag, att inom ramen för arbetet med att stärka chefs- och ledarskapet att utreda chefers förutsättningar utifrån antal medarbetare per chef, slutfört.

Beslutsunderlag

- Förslag till beslut samt beslut KS 240410 § 98 med reservation (V) samt särskilt yttrande (M+C) och (SD) Personalredovisning 2023



- Beslut KF 240425 § 71 med särskilt yttrande (M) och reservation (V)
Personalredovisning 2023
- Rapport - Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef
- Beslut KSAU 240902 §407 Chefers förutsättningar när det gäller antal
medarbetare per chef
- Revisorskollegiet avstår från att yttra sig
- Remissvar grundskolenämnden
- Grundskolenämnden beslut 250129 § 7 Reservation (M) och muntlig
Reservation (V)
- Stadsbyggnadsnämnden beslut 250129 § 19
- Remissvar stadsbyggnadsnämnden
- Förskolenämnden beslut 250129 § 8 Reservation (V)
- Remissvar förskolenämnden
- Remissvar hälsa-, vård- och omsorgsnämnden
- Remissvar servicenämnden
- Remissvar Arbetsmarknads- och socialnämnden
- Arbetsmarknads- och socialnämnden beslut 250226 § 69 Särskilt yttrande (V)
- Remissvar Vision
- Tekniska nämnden beslut 250224 § 33
- Remissvar tekniska nämnden
- Remissvar funktionsstödsnämnden
- Remissvar gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden
- Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden beslut 250228 § 22
- Remissvar Ledarna
- Remissvar Saco
- Remissvar miljönämnden
- Remissvar kulturnämnden
- Funktionsstödsnämnden beslut 250224 § 15 Särskilt yttrande (V)
- Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden beslut 250226 § 18 Särskilt yttrande (M+C)
och (V)
- Fritidsnämnden beslut 250226 § 35
- Remissvar fritidsnämnden



- Kulturnämnden beslut 250225 § 28
- Miljönämnden beslut 250228 § 39
- Servicenämnden beslut 250226 § 19
- G - Tjänsteskrivelse KSAU 250428 Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef

Beslutsplanering

Kommuncentral samverkan 2024-06-13

Kommuncentral samverkan 2024-08-09

Kommunstyrelseberedningen 2024-08-21

Kommunstyrelsens arbetsutskott 2024-09-02

Kommunstyrelsens arbetsutskott 2025-04-28

Kommunstyrelsen 2025-05-07

Kommunfullmäktige 2025-05-22

Beslutet skickas till

Samtliga nämnder

Stadskontorets handläggare

Ärendet

I samband med Personalredovisning 2021 beslutade Kommunstyrelsen i april 2022 (STK-2022-82) att ge stadskontoret i uppdrag att identifiera behov av insatser och utveckling av åtgärder för att fortsatt stärka chefs- och ledarskapet tillsammans med stadens förvaltningar.

Utifrån detta definierade HR-avdelningen på stadskontoret 11 deluppdrag för att skapa förflyttning i chefsförsörjningsfrågan där ett deluppdrag var Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare. I samband med Personalredovisning 2023 gav kommunstyrelsen stadskontoret i uppdrag att inom ramen för arbetet med att stärka chefs- och ledarskapet att utreda chefers förutsättningar utifrån antal medarbetare per chef.

Som en del i uppdraget har en rapport tagits fram som syftar till att skapa en bild av chefers förutsättningar i Malmö stad kopplat till aktuell forskning inom området.

Ärendet har koordinerats av stadskontoret och arbetet med uppdraget har skett i en projektgrupp bestående av HR-chefer från hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen och förskoleförvaltningen samt representanter från HR-avdelningen på stadskontoret.

Rapporten innehåller förslag på riktvärde om antal medarbetare per chef samt genomförande och tidplan. Malmö stads nämnder och arbetstagarorganisationer har getts möjlighet att lämna synpunkter i ärendet. I ärendet redovisas rapporten och



nämndernas samt arbetstagarorganisationernas synpunkter, för ställningstagande i kommunfullmäktige.

Sammanfattning av rapporten

Chefens och ledarskapets betydelse för bland annat arbetsmiljö, prestation och verksamhetsutveckling är stor. Chefer är 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 är en viktig arbetsmiljöfråga, både för chef och medarbetare. Det är också en fråga om jämställdhet – att leda på lika villkor. Samtidigt är det en betydelsefull fråga för kvalitén i verksamheten och därmed servicenivån för Malmöborna.

Chefers förutsättningar i Malmö stad

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

Antalet medarbetare per chef skiljer sig åt i stadens förvaltningar. Det är framför allt första linjens chefer och ledare med begränsat ansvar inom omsorgs- och pedagogiska förvaltningar som har många medarbetare per chef. I flera av de verksamheter som har många medarbetare per chef finns även en hög andel timavlönade.

Att chefer inom kommuner och regioner har ansvar för ett stort antal medarbetare, i synnerhet i kvinnodominerade verksamheter och bland chefer i första linjen, är väl känt inom forskningen. Enligt Nyckeltalsinstitutet har kvinnodominerade verksamheter sämre arbetsmiljö, lägre medianlön och sämre förutsättningar för gott ledarskap. Det påverkar sjukfrånvaro, frisktal och ökad risk för långtidssjukskrivning. Många av dessa faktorer beror på hur dessa verksamheter är organiserade. Inom kvinnodominerade verksamheter är arbetsgrupperna i genomsnitt dubbelt så stora som inom mansdominerade verksamheter.

I december 2023 var det 241 chefer som hade fler än 30 medarbetare. Av dessa var det 77 chefer som hade fler än 40 medarbetare och 26 chefer som hade fler än 50 medarbetare. De stora topparna finns inom hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen, förskoleförvaltningen, grundskoleförvaltningen samt gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen.



Malmö stad hade mellan 2002 och 2016 ett beslut om 25 medarbetare per chef. Flertalet stora kommuner och regioner i Sverige har sedan tidigare eller nyligen beslutat om någon form av riktvärde för antal medarbetare per chef, bland annat har Stockholm stad ett riktvärde på cirka 10–30 medarbetare per chef och Västra Götalandsregionen har ett normtal på 10–35 medarbetare per chef. Göteborg stad har arbetat med chefers förutsättningar under en längre tid och beslutade nyligen att införa ett riktvärde i staden på 25 medarbetare per chef. I Malmö stad har hälsa-, vård och omsorgsförvaltningen beslutat i budget 2024 att stärka chefers förutsättningar genom att bland annat ta fram ett maxantal för antal medarbetare per chef.

Vad säger forskningen?

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

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

Ett stort antal studier har visat att ledarskapets positiva effekter på exempelvis arbetstillfredsställelse och prestation riskerar att försvinna när avståndet mellan chef och medarbetare är stort. Det är viktigt att en chef ges förutsättningar och stöd för att kunna utöva ett ledarskap som främjar hälsa och välbefinnande.

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

Enligt forskning som presenteras i bilagd rapport tar chefens tid och möjlighet att hantera medarbetare slut vid cirka 30 medarbetare per chef. Enligt denna beräkning har chefen en tillgänglig arbetstid på 1 750 timmar per år och slutsatsen är att chefen har en rimlig möjlighet att utföra sitt uppdrag med upp till cirka 30 medarbetare per chef men inte fler.

Det finns olika vägar för att minska antalet medarbetare per chef. Det kan vara att fler leder färre, delat ledarskap eller att ändra chefens uppdrag och minska kraven. Det kan konstateras att det inte finns en lösning för hela Malmö stad utan det är upp till varje



verksamhet att bedöma vilken väg som fungerar bäst för att skapa bättre organisatoriska förutsättningar för chefen i respektive verksamhet.

Kostnad

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

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

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

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

Tidplan

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

Syftet med tidplanen är att möjliggöra för verksamheterna att genomföra verksamhetsanalyser samt organisatoriska och ekonomiska förberedelser.

Uppföljning av chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef ska göras årligen i samband med personalredovisningen. Utvärdering av arbetet ska vara klart senast 2031.

Genomförande – lokala verksamhetsanalyser

Malmö stads förvaltningar har olika typer av verksamheter och förutsättningar. Varje nämnd behöver därför genomföra en verksamhetsanalys i den egen verksamheten. Verksamhetsanalysen kommer bland annat titta på verksamhetens förutsättningar vad gäller grunduppdrag, organisation, geografiska förutsättning och en beräkningsmodell för chefsens tillgängliga årsarbetstid.



Genom att göra en verksamhetsanalys ges respektive nämnd möjlighet att avgöra rimligheten i förutsättningarna för chefer i förvaltningen. Verksamhetsanalysen görs utifrån en gemensam modell 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 kan dessa komplettera den framtagna modellen.

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 genom, av förvaltningen, utsedda processledare.

Sammanfattning av remissförslag

Med anledning av det som framkommit i rapporten gör stadskontoret bedömningen att, utifrån tidigare beskrivna forskning och beräkning, ett riktvärde på 30 medarbetare per chef är rimligt utifrån kostnader och ekonomiska konsekvenser för nämnderna samt rekryteringsutmaningar.

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

För verksamheter som redan har färre än 30 medarbetare per chef vill stadskontoret betona att detta inte innebär 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.

Nämndernas yttranden

Alla nämnder förutom överförmyndarnämnden och valnämnden har genom ett remissförfarande getts möjlighet att lämna synpunkter till rapporten inklusive förslag på riktvärde om antal medarbetare per chef samt genomförande och tidplan.

En beredningsgrupp med företrädare från förvaltningarnas HR-funktioner har upprättats under ledning av stadskontoret. I beredningsgruppen har dialog förts om stadskontorets förslag och synpunkter har delats mellan förvaltningsrepresentanterna. Här sammanfattas inkomna yttranden från nämnderna.

Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden

Nämnden framför att arbetet med antal medarbetare per chef är särskilt angeläget i nämndens verksamheter med tanke på den höga andelen chefer med många anställda.



Frågan är prioriterad för nämnden, som har avsatt 10 miljoner kronor i nämndsbudget 2025 för att intensifiera arbetet med att anställa fler chefer.

Att öka chefstätheten kommer att kräva att förvaltningen tänker nytt, annars riskerar ökningen av antalet chefer att leda till ökade kostnader även för annan personal eller andra organisatoriska förutsättningar. Att öka antalet chefer innebär, om förvaltningen inte ändrar några arbetssätt, att förvaltningen ökar antalet sektioner och eventuellt enheter. En del processer och organisatoriska förutsättningar (så som administrativ personal och lokaler) är idag kopplade till den organisatoriska nivån sektion. Att tänka nytt och att hitta rätt former för att få ner antalet medarbetare per chef är en omställning som troligen kommer att kräva tid, enligt nämnden.

Trots nytänkande och eventuella andra arbetssätt vill nämnden ändå poängtera att det kommer att krävas särskild finansiering för ändamålet att öka chefstätheten under åren till 2030 eftersom det är många chefer som behöver anställas för att nå riktvärdet. Dessutom pekar den demografiska utvecklingen på att äldreomsorgsverksamheten kommer att öka i omfattning och komplexitet vilket troligen, utöver förändrade och mer effektiva arbetssätt, kräver ytterligare chefer.

Arbetsmarknads- och socialnämnden

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

Nämnden redogör för att den sedan 2015/2016 har ett övergripande mål om att öka ledartätheten inom socialtjänstens verksamheter. Nämnden anger att den generellt inte har några större utmaningar vad gäller antal medarbetare per chef. Snittet ligger idag på 14 medarbetare per chef. Nämnden har haft denna nivå på chefstäthet sedan ett antal år tillbaka. Undantaget finns inom den del av nämndens förvaltning som formellt ansvarar för stadens arbetsmarknadsanställda.

Arbetsmarknads- och socialnämnden anser att för det stadsgemensamma arbetet kan det vara positivt att ha ett riktvärde att förhålla sig till och sträva mot. Nämnden delar rapportens slutsats om att det inte finns en lösning och lyfter att kommande arbete behöver anpassas till förutsättningar och utgångsläge.

Baserat på nuläget har menar nämnden att den har förutsättningar att bidra till att nå riktvärdet om 30 medarbetare per chef till 2030. Nämnden arbetar löpande med de långsiktiga övergripande målen för organisatorisk och social arbetsmiljö. De lokala verksamhetsanalyser som i rapporten föreslås ska göras kan bidra till arbetet anser nämnden. Men nämnden ser ett värde i att göra övriga förvaltningar delaktiga i



utformningen av den mall för analyser som ska tas fram av stadskontoret, enligt rapporten.

Enligt arbetsmarknads- och socialnämnden bör processen och tidsplanen för analyserna förtydligas, i förhållande till att målet ska vara uppnått 2030.

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

Nämnden framför att kostnadsberäkningen tydligt visar vilket värde ökad chefstäthet skapar för organisationen men nämnden anser att det är mindre tydligt hur ekonomiska medel ska frigöras i budgeten som i stället kan gå till lön för nya chefer.

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

Tekniska nämnden

Nämnden anser att förslaget om ett riktvärde på högst 30 medarbetare per chef för Malmö stads verksamheter är godtagbart. Nämnden menar samtidigt att eftersom nämnden har arbetsmiljöansvaret samt att verksamheterna har olika förutsättningar bör det dock vara upp till respektive nämnd att i samråd med förvaltningschefen besluta vad som är en rimlig nivå.

Nämnden framför att även visstidsanställda, timanställda och anlitate konsulter kräver arbetsledning. Genom de föreslagna verksamhetsanalyserna kommer förvaltningen att titta närmare på chefernas förutsättningar för att identifiera behov av stöd, samt på förutsättningar i stort för våra chefer.

Tekniska nämnden menar att det är viktigt att ha ett Malmö stadsperspektiv på de ekonomiska konsekvenserna som detta förslag kan innebära för personaltätare förvaltningar och att förvaltningarna ges tid för att klara av de ekonomiska utmaningarna som detta förslag innebär.

Nämnden ställer sig bakom den föreslagna tidplanen och att genomförandet innefattar lokala verksamhetsanalyser. Nämnden ställer sig positiv till att stadskontoret föreslås få i uppdrag att tillhandahålla underlag och stöd i arbetet med verksamhetsanalyserna.

Övriga nämnder



Övriga nämnder lämnar likartade synpunkter och anser att förslaget om ett riktvärde på högst 30 medarbetare per chef är en rimlig nivå och delar utredningens bedömning om att kostnadsberäkning av förslaget är komplext och att de ekonomiska konsekvenserna behöver analyseras vidare i respektive nämnd och genom verksamhetsanalyser som är en del i förslaget till genomförande framöver.

Nämnderna anser att den föreslagna tidplanen ger förutsättningar för att genomföra de aktuella verksamhetsanalyserna för att synliggöra chefernas förutsättningar och identifiera behov av stöd och målsättning.

Nämnderna ställer sig positiva till att stadskontoret föreslås få i uppdrag att tillhandahålla underlag och stöd i arbetet med verksamhetsanalyser.

Fritidsnämnden bedömer vidare att rådande chefsstruktur på förvaltningen inte kommer att påverkas av beslutet.

Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden bedömer, utifrån förutsättningar i de egna verksamheterna, att behålla ett riktvärde på 25 medarbetare per chef.

Grundskolenämnden betonar att skollagen ligger till grund för arbetet med att fastställa riktvärden för antal medarbetare per chef. Enligt skollagen, 2 kap. 9 § leder rektor och samordnar det pedagogiska arbetet vid en förskole- eller skolenhet och ansvarar för att utbildningen utvecklas. Varje enhet ska ha en rektor, och titeln får inte delas eller förväxlas med andra ledningsfunktioner. Rektorn beslutar om bland annat hur skolan eller förskolan organiseras samt hur resurser fördelas utifrån barnens och elevernas behov och förutsättningar.

I följande nämnder har det inkommit reservationer eller särskilda yttranden:

- Grundskolenämnden - reservation (M)
- Förskolenämnden – reservation (V)
- Arbetsmarknads- och socialnämnden – särskilt yttrande (V)
- Funktionsstödsnämnden – särskilt yttrande (V)
- Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden – särskilt yttrande (M+C) och (V).

Stadskontorets bedömning för egen del

Stadskontoret som förvaltning ställer sig positiv till att införa ett riktvärde för antal medarbetare per chef och den tid- och genomförandeplan som föreslås. Stadskontoret instämmer i vikten av att samtliga verksamheter i staden genomför verksamhetsanalyser för att genomlysna chefernas organisatoriska förutsättningar i sin helhet och där antal medarbetare per chef är en del i detta.



Arbetsstagarorganisationernas yttranden

Ärendet har varit uppe för information på kommuncentral samverkan i juni och september 2024 samt februari 2025. Samtliga fackliga organisationer har ställt sig positiva till arbetet med chefers förutsättningar och införandet av ett riktvärde. De kommuncentrala arbetsstagarorganisationerna i den kommuncentrala samverkansgruppen (KCS) har även getts möjlighet att lämna synpunkter i ärendet. Vision, Ledarna och Saco har inkommit med synpunkter till stadskontoret.

Vision välkomnar förslaget om ett riktvärde för antal medarbetare per chef, och anser att det är ett steg i rätt riktning. Vision anser dock att 30 medarbetare per chef är för högt och i praktiken blir ännu högre i verksamheter där timanställda används. Förbundet understryker vikten av att analysera varje verksamhet för att se över vad som är ett rimligt antal medarbetare just där. Vision betonar vikten av administrativa stödresurser ses som en central del av arbetet med att stärka chefers förutsättningar. Förbundet anser att ett minskat antal medarbetare per chef inte ensamt kommer att räcka för att ge chefer hållbara förutsättningar.

Ledarna framför att första linjens chefer i många förvaltningar har långt större antal medarbetare än vad som är rimligt för att utföra ett gott chefs- och ledarskap. Enligt ledarnas yttrande upplever många chefer en ökad administration, arbetsbelastning och krav. Ledarna ser risk med att hänsyn inte tas till de olika verksamheternas komplexitet som dygnet runt verksamheter, utspridda verksamheter, verksamheter med ansvar över både medarbetare och brukare med flera.

Ledarna yrkar på att:

- Ge ekonomisk kompensation till förvaltningar för att anställa fler chefer i syfte att få ned medarbetartätheten. Speciell översikt till dygnet runt verksamheter där ansvar inte bara ligger på medarbetare.
- Ta hänsyn till de olika verksamheternas komplexitet vid bedömning av antalet medarbetare per chef.
- Ge chefer tydligt mandat för chefsrollen så chefer vågar och kan ta beslut som är bäst för verksamheten.
- Översyn av administration så att onödig administration tas bort.

Saco lyfter fram forskningen kring ledarskap som en viktig utgångspunkt för beslut gällande chefers förutsättningar. Saco hänvisar bland annat till uppgifter från Nyckeltalinstitutet som de menar visar på att verksamheter som har färre än 17 anställda per chef i genomsnitt sällan har en hög sjukfrånvaro.

Saco anser att arbetsgivarens ambitionsnivå är för låg när det gäller förslaget om ett riktvärde på 30 medarbetare per chef. Saco anser att arbetsgivaren ska sätta ett mål om max antal medarbetare per chef som ligger i linje med brytpunkten vid 17 medarbetare.



Saco anser att det är positivt att arbetsgivaren i rapporten redovisar en beräkning gällande vad ett riktvärde på 30 medarbetare per chef hade inneburit i faktiska kostnader men hade här velat se beräkningar även utifrån lägre antal medarbetare per chef för att kunna jämföra och se de ekonomiska skillnaderna. Saco anger att det hade varit särskilt intressant att titta på vinsterna vid 17 medarbetare i form av lägre sjukfrånvaro. Saco vill även poängtera vikten av att ett framtida arbete avseende att minska antal medarbetare per chefs görs tillsammans med fackliga parter.

Saco anser också att det är bra att arbetsgivaren inte tar ställning till ett lägsta antal medarbetare per chef och instämmer med arbetsgivaren avseende att 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. Saco vill här särskilt poängtera att detta görs strukturerat utifrån verksamhetsanalys modeller som utgår från forskning och att detta görs partsgemensamt.

Stadskontorets bedömning

Stadskontoret konstaterar att det i remissvaren finns en bred samsyn bland både nämnder och fackliga organisationer kring vikten av att arbeta strategiskt med chefers organisatoriska förutsättningar och systematiskt med en gemensam modell. Flera nämnder och fackliga organisationer framhåller att frågan om antal medarbetare per chef i grunden är en arbetsmiljöfråga som påverkar både ledarskapets kvalitet, medarbetarnas arbetsmiljö och den service som ges till Malmöborna.

Chefers förutsättningar och riktvärde för antal medarbetare per chef

I flera remissvar framkommer synpunkter som indikerar olika tolkningar av riktvärdets syfte. Vissa nämnder och förvaltningar, särskilt de som redan har en låg medarbetartäthet per chef, uttrycker att de inte ser sig berörda av riktvärdet, eftersom deras nuvarande nivåer ligger under det föreslagna riktvärdet om 30 medarbetare per chef. Andra uttrycker oro för att riktvärdet skulle kunna uppfattas som en styrande norm eller ett mål som i praktiken riskerar att höja det faktiska antalet medarbetare per chef i verksamheter där man idag har en lägre och fungerande chefstäthet. Remissvaren lyfter även att det bör vara upp till varje nämnd att själv avgöra vad som är en rimlig nivå, utifrån de egna verksamheternas förutsättningar.

Stadskontoret vill förtydliga att analys av chefers organisatoriska förutsättningar är avgörande för att kunna bedöma vad som är ett rimligt antal medarbetare per chef. Det handlar inte enbart om antal medarbetare, utan om chefens samlade ansvar, tillgång till stödresurser, komplexitet i uppdraget och andra organisatoriska faktorer. För att kunna



göra en sådan bedömning krävs att chefens organisatoriska förutsättningar som helhet kartläggs och analyseras.

Stadskontoret anser att det även är av vikt att förtydliga att riktvärdet om högst 30 medarbetare per chef inte är ett mål som ska uppnås, utan ett övre tak. Det innebär att verksamheter som redan har en lägre medarbetartäthet inte förväntas höja den.

Vad som är ett rimligt antal medarbetare per chef varierar – för en chef kan det vara 10, för en annan 20, och för en tredje 30 – beroende på vilka organisatoriska förutsättningar som finns.

Samtliga verksamheter berörs av ärendet, oavsett nuvarande chefstäthet. Arbetet handlar inte om att alla ska ligga under riktvärdet, utan om att säkerställa hållbara förutsättningar för chefer i hela Malmö stad.

I remissvaren framkommer det att riktvärdet på 30 medarbetare per chef är för högt (Vision, Saco). Stadskontorets vill återigen förtydliga att ett lägre riktvärde hade varit önskvärt men konstaterar att förutsättningarna ser olika ut i nämnderna. Det handlar både om kostnader och ekonomiska konsekvenser för nämnderna men även rekryteringsutmaningar.

Stadskontorets bedömning är fortsatt att ett riktvärde på 30 medarbetare per chef är en rimlig nivå. För de förvaltningar som önskar ha lokalt riktvärde lägre än 30 medarbetare är detta naturligtvis möjligt.

Genomförande av verksamhetsanalyser och tidplan

Enligt remissförslag ska alla nämnder göra verksamhetsanalyser i de egna verksamheterna. Syftet med verksamhetsanalyserna är att ge respektive nämnd möjlighet att kartlägga hur de organisatoriska förutsättningarna ser ut i respektive verksamhet.

Enligt förslaget ska stadskontoret tillhandahålla underlag och utgöra stöd i arbetet med verksamhetsanalyserna. Förvaltningarna ansvarar för genomförandet av verksamhetsanalyserna.

I remissvaren framkommer önskemål om ett förtydligande av process och tidplan för verksamhetsanalyserna (arbetsmarknad- och socialnämnden). Stadskontoret har beslutat att erbjuda stöd till förvaltningarna genom verktyget Chefoskopet, ett forskningsbaserat verktyg som har tagits fram av den partsgemensamma organisationen Suntarbetsliv. Verktyget syftar till att stärka chefers organisatoriska förutsättningar och bygger på resultaten från det omfattande forskningsprogrammet Chefios (Chef i offentlig sektor), som undersökt vad som kännetecknar ett hållbart och effektivt chefskap inom offentlig verksamhet.



Chefoskopet bygger på ett arbetssätt där processägare från högsta ledningen, i samverkan med en eller flera processledare, leder utvecklingsarbetet inom den egna organisationen. För att stödja detta arbete kommer Stadskontoret att erbjuda utbildning för processledare, samt tillhandahålla handledning och möjligheter till erfarenhetsutbyte genom nätverksträffar.

Processutbildning kommer att erbjudas under hösten 2025 och våren 2026 för att på bästa sätt möta förvaltningarnas varierande behov och förutsättningar. Därefter ansvarar varje förvaltning för att planera och genomföra arbetet med Chefoskopet utifrån sin egen verksamhetsstruktur och prioriteringar.

Målet är att samtliga verksamheter har genomfört verksamhetsanalyser för att kartlägga chefernas organisatoriska förutsättningar som ett led i att bedöma vad som är ett rimligt antal medarbetare per chef och att ingen chef ska ha fler än 30 medarbetare per chef år 2030. Fokus är i första hand på första linjens chefer. När förvaltningarna väljer att genomföra sina verksamhetsanalyser är upp till varje förvaltning.

Åtgärder utifrån verksamhetsanalyserna ska göras med beaktande av Malmö stads chefstruktur med nivåerna A, B1, B2 och C som baseras på det partsgemensamma systemet Arbetsidentifikation (AID) för gruppering av arbetsuppgifter.

Ekonomiska förutsättningar

Flera nämnder, däribland hälsa-, vård- och omsorgsnämnden samt tekniska nämnden, har lyft att det kommer att krävas särskild finansiering för att öka chefstätheten, samt att en ökning av antalet chefer kan medföra ökade kostnader även för exempelvis lokaler, administrativa resurser och andra organisatoriska stödstrukturer. Det lyfts också att det behövs tid för att hantera de ekonomiska utmaningarna i förvaltningarna.

Stadskontoret instämmer i att arbetet med att förbättra chefers organisatoriska förutsättningar kommer att kräva ekonomiska resurser, särskilt i de förvaltningar där chefstätheten idag är låg och där organisatoriska anpassningar kan behöva göras. Samtidigt betonas att detta är ett långsiktigt arbete där verksamhetsanalyserna utgör en central grund för att kunna göra välgrundade prioriteringar.

I remissvaren uttrycks även önskemål om tydligare kostnadsresonemang och en starkare koppling till de kvalitetsvinster som kan uppnås genom ökad chefstäthet.

Stadskontoret delar uppfattningen att dessa perspektiv är viktiga att synliggöra och menar att det är inom ramen för varje förvaltnings verksamhetsanalyser och efterföljande handlingsplaner som relevanta kostnadsberäkningar bör göras. På så sätt kan ekonomiska konsekvenser och möjliga kvalitetsvinster bedömas i relation till respektive verksamhetsspecifika förutsättningar och behov.

**Stadskontorets förslag**

Mot bakgrund av den aktuella utredningsrapporten och nämndernas samt arbetstagarorganisationernas synpunkter är förslaget att kommunfullmäktige inför ett riktvärde på högst 30 medarbetare per chef för Malmö stads nämnder samt att kommunfullmäktige godkänner förslag till tidplan och genomförande i ärendet. Förslaget är även att kommunstyrelsen godkänner redovisningen av stadskontorets utredningsuppdrag i ärendet.

Ansvariga

Nicklas Löfström Nämndsekreterare
Johanna Juhlin HR-direktör
Andreas Norbrant Stadsdirektör