



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.



Arbetstagarorganisationernas 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 arbetstagarorganisationerna 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 jämför 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 systematisk 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