

**Handläggare**  
Kristian Kindstedt  
Telefon: 08-50835512

**Till**  
Arbetsmarknadsnämnden  
den 29 augusti 2023

## Yttrande över Remiss av Riktlinje för chefsstruktur i Stockholms stad

*Remiss från kommunstyrelsen, KS 2023/434*

### Arbetsmarknadsförvaltningens förslag till beslut

1. Arbetsmarknadsnämnden beslutar att överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande som sitt svar på remissen.
2. Arbetsmarknadsnämnden beslutar att justera paragrafen omedelbart.

### Sammanfattning

Kommunstyrelsen har remitterat förslag till ”Riktlinje för chefsstruktur i Stockholms stad” till arbetsmarknadsnämnden för yttrande. Förslaget berör organisatoriska faktorer som ansvar, befogenheter och antalet medarbetare per chef.

Arbetsmarknadsförvaltningen ställer sig bakom förslaget till ”Riktlinje för chefsstruktur i Stockholms stad” i sin helhet.

Arbetsmarknadsförvaltningen ser mycket positivt på att samtliga nämnder får i uppdrag att göra en översyn av sin chefsstruktur utifrån riktlinjen. Förvaltningen anser dock, med tanke på att den stadsgemensamma översynen kommer att ske inom ramen för samverkan, att det vore önskvärt om staden tar fram en enhetlig stadsgemensam process för verksamhetsförändringar.

För arbetsmarknadsförvaltningen innebär den stadsgemensamma chefsstrukturen att förvaltningen kommer att behöva göra ett djupgående analysarbete för hela organisationen i syfte att kunna genomföra de anpassningar som krävs för att möta riktlinjens intention med en enhetlig chefsstruktur. Förvaltningen ser i dagsläget inte att den kommande organisationsförändringen kommer att leda till att förvaltningens direkta eller indirekta kostnader ökar.

Arbetsmarknadsförvaltningen föreslår att arbetsmarknadsnämnden beslutar att överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande som sitt yttrande över remissen.

## Bakgrund

Stockholms stad ska vara en förebild som arbetsgivare. För att kunna erbjuda alla stockholmare bra service arbetar staden för att utveckla, behålla och attrahera medarbetare och chefer med kompetenser och erfarenheter som verksamheterna har behov av.

Ett av stadens mål som arbetsgivare är en god arbetsmiljö som främjar hälsa och säkerhet. En god arbetsmiljö bidrar både till väl fungerande verksamheter och till ett långsiktigt hållbart arbetsliv för chefer och medarbetare. Goda förutsättningar att utöva sitt chefskap stärker stadens förmåga att behålla, attrahera och rekrytera chefer.

Arbetsmiljöverkets föreskrift för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (OSA 2015:4) är en viktig del i det systematiska arbetsmiljöarbetet och reglerar vad eller vilka områden arbetsgivaren behöver lägga fokus på för att uppnå en hälsofrämjande och långsiktigt hållbar arbetsmiljö utifrån det organisatoriska och sociala perspektivet.

Chefer i Stockholms stad ska ha helhetssyn, vara närvarande, utvecklingsinriktade, mål- och resultatorienterade, tydliga och ha god samarbetsförmåga. Att vara chef i Stockholms stad innebär ett sammanhållet ansvar för verksamhet, personal och ekonomi. För att säkerställa ett närvarande ledarskap gav kommunfullmäktige i budgeten för 2023 kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram riktlinjer för maximalt antal medarbetare per chef i stadens verksamheter. Vidare fick nämnder och bolagsstyrelser i uppdrag att identifiera ett uttalat maximalt antal medarbetare per chef inom sitt eget verksamhetsområde.

Kommunstyrelsen har i uppdrag att ansvara för att staden har ett gemensamt förhållningssätt i arbetsgivar- och utvecklingsfrågor. Stockholms stad arbetar enligt Full Range leadership-modellen vilket är den ledarskapsmodell som har starkast vetenskapligt stöd. Staden arbetar med olika utvecklingsinsatser för att stärka chefer i deras uppdrag och för att säkra chefsförsörjningen på både kort och lång sikt. Insatserna har sin grund i stadens styrdokumentet *Personalpolicy* och *Kvalitetsprogram* och baseras på aktuell forskning.

På senare tid har ledarskapsforskningen alltmer intresserat sig för det strukturella perspektivet med fokus på chefers organisatoriska förutsättningar. Det handlar främst om organisatoriska förutsättningar som på ett mer övergripande plan påverkar chefers möjligheter att fullgöra sitt uppdrag. Även flertalet utredningar och

rapporter pekar på att förutsättningarna för ledarskapet behöver stärkas inom den offentliga sektorn<sup>1</sup>.

## Ärendet

Kommunstyrelsen har remitterat förslag till ”Riktlinje för chefsstruktur i Stockholms stad” till arbetsmarknadsnämnden för yttrande.

Ärendet har beretts av stadsledningskontoret, personalstrategiska avdelningen. Samråd har skett med finansavdelningen och välfärdsavdelningen. I processen med att arbeta fram stadsgemensam chefsstruktur har en arbetsgrupp med HR-chefer deltagit, där arbetsmarknadsförvaltningens HR-chef varit en av deltagarna. HR-chefer från stadens stadsdelsförvaltningar och fackförvaltningar har bidragit med synpunkter. Stadens centrala samverkansorgan Cesam har informerats om arbetet med chefsstruktur och bidragit med synpunkter.

Förslaget till *Riktlinje för chefsstruktur inom Stockholms stad* berör organisatoriska faktorer som ansvar, befogenheter och antalet medarbetare per chef. Arbetet med framtagandet av riktlinjen har tagit sin utgångspunkt i aktuell forskning om chefs förutsättningar inom främst offentlig sektor.

Stadsledningskontoret konstaterar att rollen som biträdande enhetschef skiljer sig åt när det gäller ansvar för verksamhet, ekonomi och personal. En del biträdande enhetschefer har ansvar för alla tre delarna, medan andra enbart har ansvar för någon del, några av delarna eller ingen del alls.

I ärendet redogör Stadsledningskontoret för forskning och statliga utredningar om chefs förutsättningar och hur detta har påverkat det förslag som föreligger, bland annat vad gäller möjlighet att utvecklas och har möjlighet att utveckla sin organisation, betydelsen av antalet medarbetare per chef, ojämsställdhet i chefs förutsättningar och ekonomiska konsekvenser.

Förslaget till riktlinje beskriver de stadsgemensamma chefsnivåerna under stadsdirektören eller motsvarande nivåer för bolagen, samt vilka eventuella ytterligare chefsnivåer som kan vara aktuella och hur det ska hanteras. De gemensamma chefsnivåerna föreslås utgöras av följande:

---

<sup>1</sup> Corin, Linda och Babapour Chafi, Maral (2022) Betydelsen av antalet medarbetare per chef – en kunskapssammanställning del I och II. Institutet för stressmedicin Västra Götalandsregionen

- **Förvaltningschef/VD**

Chef direkt underställd stadsdirektören, tillsätts av kommunstyrelsen och ansvarar inför nämnd. Förvaltningschef har, under sin nämnd, ansvaret att leda förvaltningen, med ett helhetsansvar för verksamhet, ekonomi och personal.

VD tillsätts av bolagsstyrelse och har under sin styrelse helhetsansvar för verksamhet, ekonomi och personal.

- **Avdelningschef/motsvarande för bolagen**

Chef på mellanchefsnivå som har verksamhets-, ekonomi- och personalansvar och ett övergripande ansvar inom sitt verksamhets- eller funktionsområde. Avdelningschef är underställd förvaltningschefen och har främst underställda chefer.

- **Enhetschef/rektor eller för bolagen motsvarande nivå**

Första linjens chef som har verksamhets-, ekonomi och personalansvar för en enhet. Enhetschef är vanligen underställd avdelningschef alternativt områdeschef vid stora verksamheter och har underställda medarbetare. Enhetschef kan även vara direkt underställd förvaltningschef/VD.

Riktlinjen omfattar ett riktvärde för antalet medarbetare per chef, som, utifrån stadens varierade verksamheter är, föreslås vara mellan cirka 10 till cirka 30 medarbetare per chef. Avvägningen kring ett rimligt antal medarbetare per chef behöver ta sin utgångspunkt i en analys av den specifika kontexten.

Stadsledningskontoret uttrycker att riktlinjen ska ses som en stadsgemensam ram och ett stöd i analys och utvecklingsarbete inom respektive förvaltning och bolag, i syfte att forma en ändamålsenlig, attraktiv och hållbar organisation. Varje förvaltning uppdras att väl beskriva och motivera hur många chefsnivåer som finns samt vilket ansvar, mandat och befogenheter som kopplas till respektive nivå. Ansvar och befogenheter på respektive nivå ska även speglas i delegationsordningen och i uppgiftsfördelningen gällande arbetsmiljö. Förvaltningschef eller VD beslutar om antalet chefsnivåer inom den egna organisationen.

### **Ärendets beredning**

Ärendet har beretts inom HR- och kommunikationsstaben vid arbetsmarknadsförvaltningen.

### **Arbetsmarknadsförvaltningens synpunkter och förslag**

Arbetsmarknadsförvaltningen ställer sig bakom förslaget till "Riktlinje för chefsstruktur i Stockholms stad" i sin helhet.

Förvaltningen har aktivt deltagit i den arbetsgrupp, bestående av ett

antal HR-chefer, som varit en del i processen med att se över och ta fram en stadsgemensam chefsstruktur.

Arbetsmarknadsförvaltningen ser mycket positivt på att samtliga nämnder får i uppdrag att göra en översyn av sin chefsstruktur utifrån riktlinjen. Förvaltningen anser dock, med tanke på att den stadsgemensamma översynen kommer att ske inom ramen för samverkan, att det vore önskvärt om staden tar fram en enhetlig stadsgemensam process för verksamhetsförändringar.

Arbetsmarknadsförvaltningens uppfattning är att det är av yttersta vikt att det råder en tydlighet om vem som har ett chefsansvar i organisationen och vilka mandat, befogenheter och antal medarbetare varje chefsroll på olika nivåer har. Förvaltningen anser också att det är viktigt att tydliggöra att det i chefsuppdraget ingår ett sammanhållet ansvar för verksamhet, personal och ekonomi. En tydlig chefsstruktur gagnar såväl chefer och medarbetare som stockholmarna då det bidrar till en bra arbetsmiljö och stärker Stockholms stads arbetsgivarvarumärke.

För arbetsmarknadsförvaltningen innebär den stadsgemensamma chefsstrukturen att förvaltningen kommer att behöva göra ett djupgående analysarbete för hela organisationen i syfte att kunna genomföra de anpassningar som krävs för att möta riktlinjens intention med en enhetlig chefsstruktur. Av arbetsmarknadsförvaltningens cirka 100 chefer är drygt 40 biträdande enhetschefer eller biträdande rektorer. Vissa biträdande enhetschefer har ansvaret för helheten med de tre delarna verksamhet, personal och ekonomi, medan andra biträdande enhetschefer endast har ansvar för någon/några av dessa delar. Detta skapar i olika processer en otydlighet i det formella chefsansvaret.

Förvaltningen bedömer att den personalekonomiska analys, som ska genomföras för att anpassa chefsstrukturen enligt stadens riktlinje, sannolikt kommer att innebära att rollen som biträdande enhetschef fasas ut och antingen ersätts med en roll med fullt chefsansvar eller ersätts med en roll med en tydlig funktions-, samordnande- eller specialistansvar.

Arbetsmarknadsförvaltningen ser i dagsläget inte att den kommande organisationsförändringen kommer att leda till att förvaltningens direkta eller indirekta kostnader ökar.

Arbetsmarknadsförvaltningen föreslår att arbetsmarknadsnämnden beslutar att överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande som sitt yttrande över remissen.

Karina Uddén  
Arbetsmarknadsdirektör  
Arbetsmarknadsförvaltningen

Kristian Kindstedt  
HR- och kommunikationschef  
Arbetsmarknadsförvaltningen

### **Bilagor**

1. Tjänsteutlåtande från Stadsledningskontoret gällande förslag till ”Riktlinje för chefsstruktur i Stockholms stad”.
2. Förslag till ”Riktlinje för chefsstruktur i Stockholms stad”.

## **Attesterat av**

Detta dokument har godkänts digitalt av följande personer:

<b>Namn</b>	<b>Datum</b>
Karina Uddén, Arbetsmarknadsdirektör	2023-08-23
Kristian Kindstedt, HR-chef	2023-08-23