

Handläggare
Eva Runestig
Telefon: 08-50806045**Till**
Bromma stadsdelsnämnd

Riktlinje för chefsstruktur

Svar på remiss från kommunstyrelsen, KS 2023/434

Förvaltningens förslag till beslut

Stadsdelsnämnden godkänner förvaltningens tjänsteutlåtande och överlämnar det till kommunstyrelsen som svar på remissen.

Sammanfattning

Kommunfullmäktige har i budgeten för 2023 gett Kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram riktlinjer för maximalt antal medarbetare per chef i stadens verksamheter. Nämnder och bolag fick i uppdrag att identifiera ett uttalat antal medarbetare inom sitt eget verksamhetsområde.

Förslaget till riktlinje tydliggör befattningen chef, dess uppdrag, befogenheter och mandat samt säkerställer en enhetlig chefsstruktur inom staden. Arbetet med framtagandet av riktlinjen har tagit sin utgångspunkt i aktuell forskning om chefers förutsättningar inom främst offentlig sektor. Riktlinjen ska säkerställa goda förutsättningar för chefer att utföra sitt uppdrag. Genom ett riktvärde på antal medarbetare per chef säkerställs det nära ledarskapet vilket även kommer att skapa goda förutsättningar för medarbetarna och medborgarna. Goda förutsättningar att utöva chefskapet stärker stadens förmåga att behålla, attrahera och rekrytera chefer. Det förväntas bidra till att stärka stadens arbetsgivarvarumärke.

Riktlinjen ska ses som en stadsgemensam ram och ett stöd i analys och utvecklingsarbete inom respektive förvaltning och bolag. Detta i syfte att forma en ändamålsenlig, attraktiv och hållbar organisation.

Förvaltningen ställer sig positiv till förslaget gällande riktlinje för chefsstruktur i Stockholms stad. Det är viktigt med en gemensam

chefsstruktur som skapar tydlighet och samsyn inom staden avseende befattningen chef, för att möjliggöra ett nära ledarskap med goda förutsättningar att fullgöra sitt uppdrag. Förslaget är väl underbyggt och bygger på aktuell forskning. Förvaltningen ser att förslaget skulle skapa bättre förutsättningar för ett hållbart ledarskap, vilket gynnar verksamheterna, medarbetarna samt stärker arbetsgivarvarumärket.

Förvaltningen ser en del utmaningar i förslaget som lyfts för beaktande i den fortsatta planeringen och genomförandet. Förändringen kan initialt skapa en oro bland medarbetare och chefer som kan påverka personalomsättningen. Förvaltningen ser ett stort behov av en central kommunikationsplan när den nya chefsstrukturen tas fram. Ett tydliggörande kring förslagets innebörd för förskolornas verksamheter behövs för att se över förslaget i relation till Skollagen (2010:800) och läroplanen. Vidare kan den interna chefssuccessionen påverkas vid förändring av nivåer och ökat behov av stöd för chefer kan behövas.

Bakgrund

Kommunfullmäktige har i budgeten för 2023 gett Kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram riktlinjer för maximalt antal medarbetare per chef i stadens verksamheter.

Kommunstyrelsen föreslår i tjänsteutlåtande att kommunfullmäktige beslutar följande:

1. Riktlinje för chefsstruktur godkänns enligt bilaga 1 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande
2. Samtliga nämnder ska genomföra översyn av sin chefsstruktur utifrån Riktlinje för chefsstruktur senast i samband med verksamhetsplanering för 2025
3. Stockholms Stadshus AB uppmanas att för egen del samt att ge samtliga bolagsstyrelser i uppdrag att ta stöd i Riktlinje för chefsstruktur i sitt arbete att säkra en ändamålsenlig organisation med ett rimligt antal medarbetare per chef
4. Uppföljning av stadens chefsstruktur ska ske inom ramen för det integrerade systemet för ledning och styrning av stadens ekonomi och verksamheter (ILS) samt i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Kommunstyrelsen beslutar, under förutsättning att kommunfullmäktige beslutar enligt ovan, följande:

1. Stadsdirektören ska ta fram stödmaterial för implementering av Riktlinje för chefsstruktur.
2. Stadsdirektören ska ta fram tillämpningsanvisning för nomenklatur med befattningskoder för chefer och annan

ledningspersonal inom Stockholms stad utifrån chefs- och ledningsstrukturen som beskrivs i riktlinjen.

Kommunstyrelsen har remitterat förslaget ”Riktlinje för chefsstruktur”. Bromma stadsdelsnämnd ombeds yttra sig över remissen senast 7 september 2023.

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. 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 styrdokument, Personalpolicy och Kvalitetsprogram och baseras på aktuell forskning.

Flertalet utredningar och rapporter, som remissen hänvisar till, visar tydligt på att ledarskapets förutsättningar behöver stärkas inom den offentliga sektorn. Det behövs bättre organisatoriska förutsättningar för att cheferna ska kunna fullgöra sitt uppdrag.

Ärendet

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 chefers förutsättningar inom främst offentlig sektor.

I staden finns idag cirka 2300 personer med chefstitel. Av dessa innehar 879 rollen som enhetschef vilket är första linjens chefsnivå. Enhetschef har ansvar för verksamhet, ekonomi och personal. Av det totala antalet chefer är 257 personer chefer på mellannivå. Den största chefsgruppen är biträdande enhetschefer som idag utgörs av 1 153 medarbetare. De senaste tio åren har denna grupp ökat med 157 procent för hela staden, medan gruppen enhetschefer under samma period har minskat med 10 procent.

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.

Remissen hänvisar till Forskningsprojektet CHEFiOS2 (chef i offentlig sektor) som är en omfattande studie av organisatoriska förutsättningar för chefskap i offentlig sektor.

Några organisatoriska strukturer visade sig ha särskilt stor betydelse för chefers arbetssituation; ett tydligt och avgränsat chefsuppdrag, antalet medarbetare per chef, tillgång till välanpassade administrativa stödresurser och forum för dialog mellan nivåer och funktioner i organisationen om budget, verksamhet och personalfrågor.

En organisatorisk förutsättning som uppmärksammats allt mer i forskningsstudier, rapporter och utredningar är betydelsen av antalet medarbetare per chef. I rapporten sammanfattas att stora medarbetargrupper främst får negativa konsekvenser för cheferna själva, ledarskapet, medarbetarna samt verksamheten och organisationen i stort. Cheferna behöver få rätt förutsättningar för att utföra ett nära och tydligt ledarskap. Utifrån forskningen konstateras att när ett rimligt antal medarbetare ska avgöras behöver flera faktorer tas i beaktande, så som verksamhetens geografiska spridning, medarbetarnas arbetsuppgifter, komplexitet i uppdraget och stödet som omger chefen. Avvägningen kring ett rimligt antal medarbetare per chef behöver ta sin utgångspunkt i en analys av den specifika kontexten arbetsuppgifter och stödet som omger chefen

I kunskapssammanställningen Leda lagom många från 2023 lyfts förutsättningar för ledarskap och bredd på kontrollspann som

viktiga faktorer för påverkan på arbetsmiljö och anställdas hälsa och trivsel. Av rapporten framgår personalekonomiska resonemang som till exempel att det kan vara svårt att beräkna kostnaden för problem som har sin grund i den organisatoriska arbetsmiljön, som exempelvis ökad personalomsättning och sjukfrånvaro samt reducerad produktivitet. Dessa problem kan både dröja med att visa sig, och vara svåra att komma till rätta med. Men kostnaden för att tillsätta fler chefer och därmed reducera antalet medarbetare per chef kan ses som en investering, som sannolikt kommer visa sig vara lönsam inom ett fåtal år.

I enlighet med kommunfullmäktiges intention i budget 2023 används chefstitulatur enbart för tjänstepersoner med ett sammanhållet ansvar för verksamhet, personal och ekonomi. Rollen omfattar ansvar och befogenhet att planera, leda, fördela, följa upp, utvärdera och bedöma insatser inom alla de områden som ingår i den aktuella positionen. Chefsnivåerna tar sin utgångspunkt i den nationella partsgemensamma arbetsidentifikationen för kommuner och regioner (AID).

Riktlinjen beskriver de stadsgemensamma chefsnivåerna under stadsdirektören eller motsvarande nivåer för bolagen:

- Förvaltningschef/VD
- Avdelningschef/motsvarande för bolagen
- Enhetschef/rektor eller motsvarande för bolagen

Av riktlinjen framgår att, utöver dessa nivåer kan det i vissa fall vara relevant att använda ytterligare chefsnivåer som exempelvis områdeschef som är en chefsnivå mellan avdelnings- och enhetschef som kan användas i de fall där det finns många enhetschefer inom olika områden direkt under avdelningschef. Ytterligare nivå kan eventuellt vara motiverat i någon av stadens förvaltningar eller bolag. I de fall analysen visar på ett sådant behov kan förvaltningschef/VD samråda med stadens personaldirektör.

Utöver ovan nämnda nivåer lyfter riktlinjen även andra funktioner som har ett visst ledningsuppdrag och ansvar men inte är chefer utifrån riktlinjens definition. Riktlinjen lyfter även övriga stödfunktioner som finns som exempelvis HR, ekonomi och IT. Riktlinjen tydliggör även riktvärde för antal medarbetare per chef som är mellan ca 10 till 30 medarbetare. Avvägningen kring ett rimligt antal medarbetare per chef behöver ta sin utgångspunkt i en analys av den specifika kontexten.

Riktlinjen ska ses som en stadsgemensam ram och ett stöd i analys och utvecklingsarbete inom respektive förvaltning och bolag. Detta i syfte att forma en ändamålsenlig, attraktiv och hållbar organisation.

Ärendets beredning

Detta tjänsteutlåtande har utarbetats inom avdelning HR, nämnd och service och bygger på synpunkter från stadsdelens förvaltningsledning.

Förvaltningens synpunkter och förslag

Förvaltningen ställer sig positiv till förslaget gällande riktlinje för chefsstruktur i Stockholms stad. Intentionen med riktlinjen är att skapa en ändamålsenlig organisation med ett rimligt antal medarbetare. Det är viktigt med en gemensam chefsstruktur som skapar tydlighet och samsyn inom staden avseende befattningen chef, för att möjliggöra ett nära ledarskap med goda förutsättningar att fullgöra sitt uppdrag. Förslaget är väl underbyggt och bygger på aktuell forskning samt är tydligt kopplat till Stockholms stads personalpolicy, kvalitetsprogram och stadens chefsprofil. En gemensam chefsstruktur är även angeläget för att uppfattas som en samlad arbetsgivare och därmed minska risken för osund intern rörlighet och lönekonkurrens.

Förvaltningen ser att förslaget skulle skapa bättre förutsättningar för ett hållbart ledarskap, som i sin tur skapar bättre förutsättningar för våra medarbetare och stärker arbetsgivarvarumärket. Förvaltningen delar stadsledningskontorets intention att det är av största vikt att förvaltningarna/bolagen gör en fördjupad genomgång och personalekonomisk analys utifrån verksamheternas behov för att riktlinjens intentioner ska uppnås. Det är viktigt att beakta komplexiteten i uppdraget, verksamhetens geografiska spridning, medarbetarnas arbetsuppgifter och de stödfunktioner som omger chefen.

Förvaltningen delar bedömningen att förslaget bör ge bättre förutsättningar och tydlighet i chefsuppdraget som främjar hållbara organisatoriska förutsättningar för chefer och medarbetare. Vidare kommer vår attraktivitet som arbetsgivare öka på sikt, stadens arbetsgivarvarumärke kommer att stärkas. På sikt tror förvaltningen att den tydligare chefsstrukturen, och i synnerhet ett rimligt antal medarbetare per chef, kommer att få positiva personalekonomiska konsekvenser som ökad hälsa, förbättrad arbetsmiljö, minskad personalomsättning och ytterst ökad kvalitet för stockholmarna. Förvaltningen ser positivt på att chefernas organisatoriska förutsättningar ska följas upp mer systematiskt framöver, i om med

införandet av den nya chefstrukturen, bland annat genom stadens ledningssystem för integrerad ledning och styrning (ILS).

Förvaltningen anser att tidsplanen för genomförandet är rimlig inför budget 2025.

Förvaltningen ser en del utmaningar i förslaget som bör beaktas i det fortsatta arbetet.

Rollen som biträdande enhetschef har varit en ingång till det första chefsjobbet eftersom, till skillnad från enhetschef, det ofta inte ställts krav på tidigare erfarenhet som chef. Detta kan medföra att den interna chefssuccessionen påverkas när denna nivå tas bort. Dock kan nya karriärvägar skapas för medarbetare som kan ansvara för delar av ledningsuppdraget och erhålla en roll som team- eller gruppleddare vilket förvaltningen ser som positivt. Dessa roller behöver tydliggöras för enhetlighet inom staden. Förvaltningen vill vidare understryka behovet av att staden fortsätter att arbeta mer långsiktigt med den framtida chefsförsörjningen

När det gäller förskolan råder oklarhet vad förslaget skulle innebära för verksamheten utifrån bland annat Skollagen (2010: 800) och läroplanen. Förvaltningen föreslår att Stadsledningskontoret gör en fördjupad analys i nära samarbete med Förskoleförvaltningen.

Förvaltningen delar förslaget om vikten av att det kommande analysarbetet får ett väl underbyggt stöd som ger ett likvärdigt stöd till förvaltningarna och bolagen. Förändringen kan initialt skapa oro i chefsleden, men även hos medarbetarna, som i sin tur påverkar personalomsättningen. I det kommande analysarbetet behövs även stöd kring hantering av följderna av detta.

Förvaltningen anser att det är mycket viktigt att en tydlig kommunikationsplan om den nya chefstrukturen tas fram och samordnas från Stadsledningskontoret. Det är också av största betydelse att säkerställa att riktlinjen tillämpas fullt ut och enhetligt inom staden.

Förvaltningen föreslår att stadsdelsnämnden godkänner tjänsteutlåtande som svar på remissen.

Lisa Kinnari
Stadsdelsdirektör
Bromma stadsdelsförvaltning

Eva Runestig
Avdelningschef
Bromma stadsdelsförvaltning

Bilagor

1. Riktlinje för chefsstruktur i Stockholms stad
2. Kommunstyrelsens tjänsteutlåtande

Attesterat av

Detta dokument har godkänts digitalt av följande personer:

Namn	Datum
Lisa Kinnari, Stadsdelsdirektör	2023-08-09
Eva Runestig, Avdelningschef	2023-08-09