

Handläggare
Anna-Carin Wallin
Telefon: 08-50809014**Till**
Norra innerstadens stadsdelsnämnd
2023-08-31

Remiss av Riktlinje för chefsstruktur i Stockholms stad

Svar på remiss från kommunstyrelsen, KS 2023/434

Förvaltningens förslag till beslut

Remissen besvaras med förvaltningens tjänsteutlåtande.

Sammanfattning

Kommunstyrelsen har begärt yttrande av ett antal stadsdelsförvaltningar och bolag. Från och med den 1 juli 2023 har Norrmalms stadsdelsnämnd och Östermalms stadsdelsnämnd bildat den nya stadsdelsnämnden Norra innerstaden. Ärendet kommer således att behandlas av Norra innerstadens stadsdelsnämnd.

Förslaget till Riktlinje för chefsstruktur inom Stockholms stad berör organisatoriska faktorer som ansvar, befogenheter och antalet medarbetare per chef. Riktlinjen utgör ett stöd i analys- och utvecklingsarbetet samt ger en grund för att forma en chefsstruktur som främjar hållbara organisatoriska förutsättningar. Syftet med riktlinjen är att forma en ändamålsenlig, attraktiv och hållbar organisation.

Förvaltningen gör bedömningen att en stadsgemensam chefsstruktur stärker ledarskapet inom organisationen. Dock finns utmaningar inom enheter där rollen biträdande enhetschef/rektor används. Ytterligare chefsnivåer som förslaget tar upp skulle behöva beskrivas ytterligare, då behov av dessa kommer att uppstå allt oftare då Stockholm växer. Förvaltningen ser även ett behov av samsyn inom staden för rektorns uppdrag, oavsett skolform och nämnd, och vad förslaget innebär för skola och förskola. Förvaltningen vill lyfta att det är viktigt att Stockholmsmarnas fokus är vägledande och organisationen ska vara en möjliggörare i verksamheterna där behoven hos barn, unga och äldre sätts i centrum.

Bakgrund

Kommunstyrelsen har begärt yttrande med anledning av remiss gällande *Riktlinje för chefsstruktur i Stockholms stad*. Yttrandet ska vara kommunstyrelsen tillhanda senast den 7 september 2023.

Förslaget till *Riktlinje för chefsstruktur inom Stockholms stad* ska ses som ett stöd i analys- och utvecklingsarbetet. Riktlinjen ger en grund för att forma en chefsstruktur som främjar hållbara organisatoriska förutsättningar för chefer, och även indirekt för medarbetarna. Detta i syfte att forma en ändamålsenlig, attraktiv och hållbar organisation. Riktlinjen beslutas av kommunfullmäktige och utgör ett stadsgemensamt styrdokument direkt kopplad till *Stockholms stads personalpolicy* och tillsammans med *Kvalitetsprogram*.

Ärendet

Stockholms stad ska vara en förebild som offentlig arbetsgivare. Chefer i Stockholms stad har en stor betydelse för uppfyllelsen av de politiskt satta målen och för utvecklingen av välfärden. Chefer i stadens förvaltningar och bolag är en del av stadens ledningssystem och har genom sin position formella befogenheter och ansvar. En chef har mandat och till uppgift att företräda arbetsgivaren i allt ledningsarbete. I chefsuppdraget ska det ingå ett sammanhållet ansvar för verksamhet, personal och ekonomi.

Chefsnivåer

Det är angeläget ur såväl lednings- som medarbetarperspektiv att det råder en tydlighet om vem som har ett chefsansvar i organisationen och vilka mandat och befogenheter som följer med det. Chefsrollen omfattar ansvar och befogenhet att planera, leda, fördela, följa upp, utvärdera och bedöma insatser inom alla de områden som ingår i den aktuella funktionen. Ansvar och befogenheter ska även speglas i delegationsordningen och uppgiftsfördelningen angående arbetsmiljöuppgifter. Förvaltningschef eller VD beslutar om antalet chefsnivåer inom respektive förvaltning eller bolag.

Stockholms stads chefsnivåer består av förvaltningschef, avdelningschef och enhetschef/rektor. Utöver ovan nämnda chefsnivåer kan det finnas behov att komplettera organisationen med en ytterligare chefsnivå. Detta ska i sådana fall vara motiverat av genomförd analys. Det kan i vissa fall finnas behov av att använda en chefsnivå med ansvar för ett område bestående av flera enheter. Områdeschef är chef på mellannivå och har verksamhets-, ekonomi- och personalansvar för ett område bestående av flera enheter. Områdeschefen är direkt underställd avdelningschef.

Antal medarbetare per chef

Chefsuppdragens storlek är av betydelse ur flera perspektiv. Flertalet faktorer ska beaktas så som verksamhetens geografiska spridning, medarbetarnas arbetsuppgifter, komplexitet i uppdraget och stödet som omger chefen. Avvägningen kring ett rimligt antal medarbetare per chef ska ta sin utgångspunkt i en analys av den specifika kontexten. Riktvärdet baseras bland annat på verksamhetens olika komplexitet och ska vara någonstans från cirka 10 till cirka 30 medarbetare per chef.

Stödstruktur

Det finns även andra funktioner med visst ledningsuppdrag. De utgör en stödfunktion till linjens chefer, till exempel team- eller arbetsledare. Det finns även funktionsansvarig personal som företräder, planerar och koordinerar arbetet inom funktionen utan formellt ansvar för ekonomi, verksamhet eller personal.

Uppföljning

Chefernas organisatoriska förutsättningar ska följas upp i såväl medarbetarsamtal som i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Dessa delar utgör en viktig del i uppföljningen av chefsstrukturen och riktvärdet kring antalet medarbetare per chef. Uppföljning ska även ske årligen genom stadens system för ledning och styrning

Ärendets beredning

Ärendet har beretts inom kvalitetsavdelningen i samverkan med förvaltningens övriga avdelningar.

Förvaltningens synpunkter och förslag

Förvaltningen gör bedömningen att en stadsgemensam chefsstruktur stärker ledarskapet inom organisationen samt bidrar till att skapa förutsättningar för delaktighet och engagemang hos medarbetare. Förvaltningen ser positivt på att riktlinjen tydliggör chefsansvaret och rollens mandat och befogenheter. Riktlinjen stärker stadens helhetssyn över organisationsgränserna enligt *Kvalitetsprogrammet*, vilket kan förbättra leveransen av stadens samlade uppdrag till invånarna.

Det finns dock utmaningar som skulle behöva belysas ytterligare. Inom de större förvaltningarna, som till exempel Norra innerstaden, är avdelningar och verksamhetsområden stora, till antal medarbetare och till antal enheter, men även komplexiteten inom verksamhetsområdena är omfattande.

Verksamhetsområde socialtjänst bedömer förvaltningen påverkas mer än övriga verksamhetsområden av förslaget på grund av de många olika delarna och expertområden som ryms inom

verksamhetsområdet. Den enskilde har oftast inte bara ett behov eller en utmaning i livet och risken för att Stockholmarens fokus tappas och att den enskilde faller mellan olika enheter bedömer förvaltningen ökar med det liggande förslaget. Kontaktvägarna för den enskilde riskerar att öka och föreslagen ledningsstruktur kommer att ställa högre krav på samverkan för att den enskilde ska få det stöd och den omsorg den har rätt till. Fokus de senaste åren har varit att utifrån Stockholmarens behov bygga en så sammanhållen socialtjänst som möjligt. I det arbetet har större enheter med rollen biträdande enhetschef varit avgörande. Förvaltningens äldreavdelning och förskoleavdelning har också använt rollen biträdande enhetschef/rektor, och ser också risk med att samverkan och samarbete kan försvåras med små enheter inom samma verksamhet, till exempel ett vård- och omsorgsboende.

Förvaltningen vill vidare lyfta att förslaget kan påverka nuvarande ledningsgruppsstruktur då ett större antal enheter kan innebära större ledningsgrupper.

Ytterligare utmaning är att det kan innebära ökade kostnader för att höja chefstätheten. Nya chefer behöver kompetensutveckling och vanligen mer stöd än erfarna chefer. Nyanställda rektorer måste också genomföra rektorsutbildningen, vilket tar 20 procent av en heltid under tre års tid. Ökad chefstäthet inom äldreomsorgens utförarverksamhet kommer att vara kostnadsdrivande och även innebära ökade kostnader för administrativt stöd. Fler chefer och fler enheter innebär att förvaltningen kan behöva fler stödfunktioner inom HR, ekonomi och lokal med mera, vilket också bidrar till en ökad kostnad för förvaltningen.

Inom förskolan/skolan används titeln rektor, och den som anställs som rektor har ett uppdrag enligt skollagen. Det finns krav på att rektor ska ha genomgått en treårig befattningsutbildning inom fem år efter anställningens start. Det är rektorn som enligt skollagen beslutar om sin enhets inre organisation och ansvarar för att fördela resurser inom enheten. Enligt riktlinjerna är det varje förvaltningschef som beslutar om sin ledningsstruktur, men för likvärdigheten inom skolväsendet så är det viktigt med samsyn inom Stockholms stad om rektors uppdrag, oavsett skolform och nämnd.

Förändringar i organisationen kan leda till att kompetenta medarbetare söker sig till kommuner i regionen vilket troligen innebär att nyrekrytering tar tid och resurser i anspråk. Nya chefer behöver mer stöd och är oftast i behov av kompetensutveckling vilket även det tar resurser i anspråk. Det är angeläget att staden anpassar stadsövergripande kompetensutveckling som passar en ny

chefsstruktur. Förvaltningen kommer att se över arbetet med intern försörjning av chefer i syfte att underlätta införandet. Tydliga karriärvägar är en av flera faktorer som bygger ett attraktivt arbetsgivarvarumärke.

Förändringen kommer bland annat att innebära förändringar i arbetssätt, ledning och uppföljning. Nya strukturer för samverkan mellan enheter och områden behöver arbetas fram. Förvaltningen tror att förslaget kan behöva analyseras utifrån hur det kommer påverka stadens arbetsgivarvarumärke. Samverkan mellan enheter och områden kommer att ha ännu större betydelse för en effektiv användning av kompetens, teknik och andra resurser kopplade till små enheter.

Stockholmarnas fokus ska vara vägledande och organisationen ska vara en möjliggörare i verksamheterna där behoven hos barn, unga och äldre sätts i centrum.

Jesper Ackinger
stadsdelsdirektör
Norra innerstadens
stadsdelsförvaltning

Maria Härenstam
avdelningschef
Norra innerstadens
stadsdelsförvaltning

Bilagor

1. Riktlinje för chefsstruktur