

Handläggare
Ingrid Storm, 08-50829786

Till
Koncernstyrelsen

Remiss av Riktlinje chefsstruktur

Svar på remiss från Kommunstyrelsen KS 2023/434

Sammanfattning

Förslaget välkomnas i huvudsak av bolagen i koncernen som har förståelse för att det inom verksamheter med likartade uppdrag finns ett behov av enhetlighet vad gäller chefsstruktur. Riktlinjen ger en bra och tydlig vägledning till VD, som i enlighet med riktlinjen och Aktiebolagslagen har helhetsansvar för verksamhet, ekonomi och personal. Riktlinjen uppfattas som en tydlig stadsgemensam ram och ett stöd i analys och utvecklingsarbete inom respektive bolag.

Det finns många fördelar med en gemensam chefsstruktur men en nackdel är att förslaget inte tar hänsyn till verksamheternas enskilda behov samt att redan välfungerande strukturer kan behöva omarbetas med risk för mindre effektiv verksamhet som resultat. Det finns flera exempel på välfungerande organisatoriska lösningar inom koncernen som inte ligger helt i linje med förslaget på chefsstruktur. Därför välkomnas att styrningen kommer i form av en *riktlinje* då koncernledningen bedömer att detta ger ökade möjligheter att göra de anpassningar som kan behövas för de olika verksamheterna och att utrymme finns att samråda med staden vid behov av avvikelser från den föreslagna strukturen.

Ärendet

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. Riktlinjen ska ses som en stadsgemensam ram och ett stöd i analys och utvecklingsarbete inom respektive förvaltning och bolag.

Kommunstyrelsen har remitterat *Riktlinje Chefsstruktur* till bl. a. Stockholms Stadshus AB, som i sin tur remitterat vidare till samtliga dotterbolag: AB Svenska Bostäder, AB Familjebostäder, AB Stockholms hem, Bostadsförmedlingen i Stockholm AB, Micasa

Fastigheter i Stockholm AB, Skolfastigheter i Stockholm AB (SISAB), Stockholm Globe Arena Fastigheter AB (SGA Fastigheter), S:t Erik Markutveckling AB, Stockholms Stads Parkerings AB, Stockholms Hamn AB, Stockholm Vatten och Avfall AB, AB Stokab, Kulturhuset Stadsteatern AB, Stockholm Business Region AB, S:t Erik Försäkrings AB och Mässfastigheter i Stockholm AB. Stockholm Parkering, SGA Fastigheter och Mässfastigheter har valt att inte svara på remissen. Nedan följer en redovisning av bolagens remissvar i huvudsak. Remissvaren i sin helhet återfinns i bilagorna.

Underremiss

S:t Erik Försäkrings remissvar har i huvudsak följande lydelse (bilaga 1):

Bolaget biträder i stort förslaget men lämnar följande synpunkt. Avseende antalet medarbetare per chef föreslås ca 10-30 beroende på verksamhetens art och omfattning samt att ett chefsuppdrag inte bör vara för litet eller för stort. Då en verksamhet/bolag med anledning av att utgöra ex. en specialistfunktion kan ha färre medarbetare än 10 st bör riktlinjen inte ange en nedre gräns.

Stockholmshems remissvar har i huvudsak följande lydelse (bilaga 2):

Stockholmshem stödjer stadens förslag på en riktlinje för att främja en chefsstruktur som ger förutsättningar för en ändamålsenlig, attraktiv och hållbar organisation. Bolaget har en tydlig delegationsordning och håller på att ta fram uppdragsbeskrivningar för samtliga chefsroller där personal, verksamhet och budgetansvar tydligt framgår.

I förslaget till riktlinjer för chefsstruktur nämns stadens kvalitetsprogram där bolaget med fördel ser att ingående delar kan lyftas fram ännu tydligare i riktlinjerna. I kvalitetsprogrammet framgår att "alla medarbetare ska kunna bidra, vilket ställer krav på handlingsutrymme och mandat för inflytande och också förutsätter ett modigt och lyhört ledarskap." Det bör understrykas att organiseringen av verksamheten måste ha detta som utgångspunkt.

I inledningen av kommunfullmäktiges budget anges att "verksamheter ska styras utifrån en tillitsbaserad styrning utan en omotiverad vilja att detaljstyra". Den insiktsfulla utgångspunkten är att respektive verksamhet är bäst skickad att bestämma hur verksamheten ska organisera sig. För bostadsbolagen som agerar på en konkurrensutsatt marknad jämför vi oss närmast med andra fastighetsföretag, såväl allmännyttiga som privata, i syfte att ständigt utvecklas och nå de resultat vi är satta att uppnå.

SISABs remissvar har i huvudsak följande lydelse (bilaga 3):

SISAB välkomnar stadens förslag och arbetar redan i linje med förslagens utformning när det kommer till att forma en chefsstruktur som främjar hållbara organisatoriska förutsättningar för chefer, och även indirekt för medarbetarna. Detta både utifrån chefsnivåer, stöd- och styrningsfunktioner samt uppföljning av chefens organisatoriska förutsättningar.

SISAB arbetar redan idag utifrån förslagens riktvärde att antalet baseras på verksamhetens olika komplexitet och ska vara någonstans från cirka 10 till cirka 30 medarbetare per chef. I linje med förslaget så beaktar SISAB flera faktorer så som

verksamhetens geografiska spridning, medarbetarnas arbetsuppgifter och stödet som omger chefen. SISAB ser bara positiva konsekvenser av förslaget och ser främjandet av goda förutsättning för chefsuppdraget som en viktig del i stadens arbete att vara en förebild som offentlig arbetsgivare.

Familjebostäders remissvar har i huvudsak följande lydelse (bilaga 4):

Familjebostäder stödjer stadens förslag till riktlinjer utifrån grunden som anges i kommunfullmäktiges budget att ”verksamheter ska styras utifrån en tillitsbaserad styrning utan en omotiverad vilja att detaljstyra”. I stadens Kvalitetsprogram står bl.a. att förutsättningar ska skapas för ett modigt och lyhört ledarskap, vilket bör hänvisas till i riktlinjerna.

Verksamheterna i Stockholms stad har mycket varierande karaktär, vilket även innebär att organisation och ledarskap behöver se olika ut över tid. Det är bra att det tydligt konstateras att det i kommunala bolag är VD som har helhetsansvar för såväl verksamhet som ekonomi och personal och beslutar om antalet chefsnivåer. Detta överensstämmer också med Aktiebolagslagens bestämmelser och är i det operativa särskilt betydelsefullt för bostadsbolagen, vars verksamhet bedrivs på en konkurrensutsatt marknad.

Svenska Bostäders remissvar har i huvudsak följande lydelse (bilaga 5):

AB Svenska Bostäder stödjer stadens förslag. Det är bra att det tydligt framgår att det är VD för bolaget som har helhetsansvar för verksamhet, ekonomi och personal och beslutar om antalet chefsnivåer utifrån riktlinjen, vilket också följer av Aktiebolagslagen. Verksamheterna inom Stockholms stad har mycket olika karaktär vilket även innebär att organisation och ledarskap behöver se olika ut.

I förslaget till Riktlinjer för chefsstruktur nämns Stadens Kvalitetsprogram där bolaget med fördel ser att ingående delar kan lyftas fram ännu tydligare i riktlinjerna. I Kvalitetsprogrammet lyfts bl.a. fram att ”alla medarbetare ska kunna bidra, vilket ställer krav på handlingsutrymme och mandat för inflytande och också förutsätter ett modigt och lyhört ledarskap.” Det bör understrykas att organiseringen av verksamheten måste ha detta som utgångspunkt.

I kommunfullmäktiges budget anges att ”verksamheter ska styras utifrån en tillitsbaserad styrning utan en omotiverad vilja att detaljstyra”. Den insiktsfulla utgångspunkten är att respektive verksamhet är bäst skickad att bestämma hur verksamheten ska organisera sig. För t.ex. bostadsbolagen som agerar på en konkurrensutsatt marknad jämför vi oss närmast med andra fastighetsföretag, såväl allmännyttiga som privata, i syfte att ständigt utvecklas och nå de resultat vi är satta att uppnå.

S:t Erik Markutvecklings remissvar har i huvudsak följande lydelse (bilaga 6):

S:t Erik Markutveckling AB är i huvudsak positiv till framtagna riktlinjer för chefsstruktur i Stockholms stad. Bolaget instämmer i att det är viktigt att staden har en sammanhållen chefstitulatur för verksamhet, personal och ekonomi. Samtidigt är det angeläget att påtala att stadens förvaltningar och bolag har olika förutsättningar och uppdrag som gör att föreslagna riktlinjer i sin helhet inte är fullt ut anpassade för alla. S:t Erik Markutveckling AB är ett litet bolag med få personella resurser men ska samtidigt spegla stadens organisation i stort. I möten med marknaden och olika stadeninterna

sammanhang krävs det att bolaget kan möta upp med motsvarande titulatur, även om till exempel personalansvar saknas i uppdraget. Därför är det av vikt att det fortsättningsvis också finns möjlighet till avsteg från riktlinjen, vilket bolaget också kan skönja i riktlinjerna.

Micasa Fastigheters remissvar har i huvudsak följande lydelse (bilaga 7):

Micasa Fastigheter ställer sig i det hela positiv till förslaget utan ytterligare kommentarer.

Stockholms Hamns remissvar har i huvudsak följande lydelse (bilaga 8):

Bolaget anser att riktlinjen är bra och tydlig samt skapar förutsättningar för Stockholms stad som en attraktiv arbetsgivare. Speciellt förtydligandet kopplat till både personalpolicy, kvalitetsprogram, organisatorisk och social arbetsmiljö samt stadens övriga arbete med ledarskap- och chefsfrågor. Det är ytterligare ett steg i rätt riktning som skapar tydlighet och gör arbetet enklare för cheferna inom Stockholms stad.

Stockholm Vatten och Avfalls remissvar har i huvudsak följande lydelse (bilaga 9):

Stockholm Vatten och Avfall delar förslagets mål och ambition att en tydlig chefsstruktur skapar en bra grund att forma ändamålsenliga, attraktiva och hållbara organisationer. Bolaget ställer sig dock frågan om strukturen i alla delar behöver vara gemensam. Bolagets verksamhet skiljer sig från förvaltningarnas verksamheter där rådande omständigheter och kontext innebär att bolaget har andra behov för sin chefstruktur än vad som anges i förslaget. Bolaget kommer fortsatt ha behov av den redan inrättade befattningen sektionschef/gruppchef samt behov av chefer som leder komplexa entreprenörstunga verksamheter med färre medarbetare än 10 stycken.

Fördelen med gemensam struktur är att det på så sätt kan säkerställas att samtliga bolag och förvaltningar har en genomtänkt och beslutad chefsstruktur samt att det underlättar för utomstående att sätta sig in i hur samtliga verksamheter inom staden strukturerar sina chefsled. Nackdelen med en gemensam chefsstruktur är å andra sidan att förslaget inte tar hänsyn till verksamheternas enskilda behov samt att redan välfungerande strukturer kan behöva omarbetas med risk för mindre effektiv verksamhet som resultat.

Kulturhuset Stadsteaterns remissvar har i huvudsak följande lydelse (bilaga 10):

Kulturhuset Stadsteatern delar uppfattningen att chefer måste ha rimliga förutsättningar vad gäller organisation och arbetsmiljö för att framgångsrikt kunna verka i sitt uppdrag. Kulturhuset Stadsteatern kan även förstå att det inom verksamheter med likartade uppdrag finns ett behov av enhetlighet vad gäller chefsstruktur, exempelvis inom vård, skola och omsorg.

Kulturhuset Stadsteatern ser dock betydande utmaningar med att införa motsvarande riktlinjer för stadens bolag. Bolagsuppdragen skiljer sig väsentligt åt och därigenom även organisationernas struktur. Kulturhuset Stadsteatern ser därför gärna att riktlinjen i dagsläget inte tillämpas för Stockholm Stadshus AB:s bolag.

Stockholm Business Regions remissvar har i huvudsak följande lydelse (bilaga 11):

Stockholm Business Region gör bedömningen att riktlinjen för en enhetlig chefsstruktur ger tydliga uppdrag och mandat samt blir ett viktigt styrdokument som bidrar till

strukturella förutsättningar för ledarskapet i stadens verksamheter. Bolaget välkomnar möjligheten att utifrån denna riktlinje säkra en ändamålsenlig, attraktiv och hållbar organisation.

Stokabs remissvar har i huvudsak följande lydelse (bilaga 12):

Stokab tillstyrker föreslagen riktlinje i sin helhet. Bolaget anser att riktlinjen förtydligar att chefsstrukturen är en viktig del av stadens ledning och styrning och att den har betydelse för stadens förmåga att kunna uppnå uppsatta visioner och mål. Riktlinjen ger vägledning till förvaltningschefens/VD:s uppgift att systematiskt arbeta med chefsstrukturen och göra de anpassningar som krävs utifrån verksamhetens förutsättningar och komplexitet. Stokab anser att Stockholms stad, med stöd av den föreslagna riktlinjen och tillsammans med stadens personalpolicy samt chefsprofil, kan sträva efter en övergripande helhet och samsyn kring ledarrollen oavsett verksamhet. Det kan i sin tur medföra ännu fler gemensamma satsningar för chefer med syfte att lyfta fram och utveckla ledarskapet, skapa karriärsutveckling och rörlighet samt succession inom Stockholms stad, vilket bolaget välkomnar.

När riktlinjen har beslutats av kommunfullmäktige kommer Stokab att beakta denna utifrån tillämplig lagstiftning samt bolagets uppgift och ägardirektiv, parallellt med bolagets tillämpning av stadens personalpolicy och chefsprofil.

Bostadsförmedlingens remissvar har i huvudsak följande lydelse (bilaga 13):

Bostadsförmedlingen stödjer förslaget till riktlinjer för stadens chefsstruktur. I förslaget anges ett riktvärde för antalet medarbetare per chef. Det är rimligt att detta betraktas som ett närmevärde eftersom det finns en stor variation när det gäller verksamheternas karaktär och medarbetarnas arbetsuppgifter. Vidare har även andra faktorer betydelse såsom exempelvis tillgången till administrativt stöd, geografisk spridning med mera.

I övrigt konstaterar bolaget att riktlinjerna anknyter till statliga utredningar och till aktuell forskning gällande organisatoriska förutsättningar för ledarskap. Det är positivt att staden använder forskning och deltar i ett utbyte av kunskaper på området.

Koncernledningens synpunkter

Förslaget till riktlinjer syftar till att främja en chefsstruktur som ger förutsättningar för en ändamålsenlig, attraktiv och hållbar organisation och i huvudsak är koncernledningen och bolagen positiva till förslaget. Bolagskoncernen har förståelse för att det inom verksamheter med likartade uppdrag finns ett behov av enhetlighet vad gäller chefsstruktur och att syftet är att ge chefer och medarbetare de bästa förutsättningarna baserat på aktuell forskning.

Koncernledningen önskar påtala att stadens verksamheter har olika förutsättningar och uppdrag som gör att föreslagna riktlinjer i sin helhet inte är fullt ut anpassade för alla. Det finns flera fördelar men en nackdel med en gemensam chefsstruktur är att förslaget inte tar hänsyn till verksamheternas enskilda behov samt att redan välfungerande strukturer kan behöva omarbetas med risk för mindre effektiv verksamhet som resultat.

Det kan vara utmanande att anpassa framförallt de personalmässigt största respektive minsta bolagens nuvarande strukturer till riktlinjen. För personalmässigt större bolag finns ibland fler chefsnivåer och ibland chefer med komplexa verksamheter med färre medarbetare än 10 stycken. För bolag med få personella resurser men komplexa uppdrag

är det utmanande att spegla stadens organisation i stort utan att använda motsvarade titulatur, även om personalansvar saknas i uppdraget används titeln chef i ett antal fall. Den lägre gränsen på minst 10 medarbetare per chef är heller inte aktuell för de mindre bolagen. Därför är det av vikt att det fortsättningsvis också finns möjlighet till avsteg från riktlinjen.

Koncernledningen anser att det positivt att det tydligt framgår att det är VD för respektive bolag som har helhetsansvar för verksamhet, ekonomi och personal och beslutar om antalet chefsnivåer utifrån riktlinjen, vilket även följer av Aktiebolagslagen. Välkommet är också att styrningen kommer i form av en uttalad *riktlinje* då koncernledningen bedömer att detta ger ökade möjligheter att göra de anpassningar som kan behövas för de olika verksamheterna. Det är positivt att Stockholms Stadshus AB uppmanas att för egen del samt att ge samtliga bolagsstyrelser i uppdrag att *ta stöd* i riktlinjen i sitt arbete att säkra en ändamålsenlig organisation med ett rimligt antal medarbetare per chef och att utrymme finns att samråda med stadens personaldirektör vid behov av avvikelser från den föreslagna strukturen.

Anette Scheibe Lorentzi
Vice VD

Bilagor

1. S:t Erik Försäkrings remissvar
2. Stockholms shems remissvar
3. SISABs remissvar
4. Familjebostäders remissvar
5. Svenska Bostäders remissvar
6. S:t Erik Markutvecklings remissvar
7. Micasa Fastigheters remissvar
8. Stockholms Hamns remissvar
9. Stockholm Vatten och Avfalls remissvar
10. Kulturhuset Stadsteaterns remissvar
11. Stockholm Business Regions remissvar
12. Stokabs remissvar
13. Bostadsförmedlingens remissvar

Attesterat av

Detta dokument har godkänts digitalt av följande personer:

Namn	Datum
Anette Scheibe Lorentzi, Vice VD	2023-09-06