

Handläggare
Charlotte Stenmalm
Telefon: 08-50833573

Till
Utbildningsnämnden
2023-08-31

Riktlinje chefsstruktur

Remiss från kommunstyrelsen, KS 2023/434

Förvaltningens förslag till beslut

1. Utbildningsnämnden godkänner förvaltningens tjänsteutlåtande och överlämnar det till kommunstyrelsen som svar på remissen.
2. Beslutet justeras omedelbart

Sammanfattning

Kommunstyrelsen har remitterat ett förslag till *Riktlinje för chefsstruktur* till utbildningsnämnden.

Riktlinjen syftar till att ge stöd till förvaltningar och bolag inom staden att forma en ändamålsenlig, attraktiv och hållbar organisation. Riktlinjen tar bland annat fasta på chefsuppdraget, chefsnivåer och förvaltningarnas stödstrukturer. Riktlinjen syftar vidare till att antalet medarbetare per chef ska vara rimligt i förhållande till chefsuppdragets storlek och komplexitet. Riktlinjen avses att beslutas av kommunfullmäktige och utgör ett stadsgemensamt styrdokument.

Utbildningsförvaltningen är i huvudsak positiv till förslaget. Det är bra att ha en gemensam grundstruktur i staden och en enhetlig definition på vad chefsuppdraget innebär samt att det anges en inriktning när det gäller antalet medarbetare per chef. Förvaltningen betonar samtidigt vikten av att berörda förvaltningar får utrymme att utforma en chefsorganisation utifrån storlek och verksamhet. Ytterligare chefsnivåer än de föreslagna kommer att behövas vid utbildningsförvaltningen med hänsyn till dess storlek och verksamhet.

Enligt skollagen ansvarar rektor för sin organisation på skolan och har ett långtgående mandat att besluta om skolans inre organisation. Det innebär bland annat att rektor har befogenhet att tillsätta chefer så som biträdande rektorer och administrativa chefer. Det är helt

nödvändigt att chefsbefattningar under rektor, så som biträdande rektorer och administrativa chefer finns kvar.

Utbildningsförvaltningen föreslår att nämnden beslutar att överlämna tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen.

Bakgrund/Ärendet

Utbildningsförvaltningen har tagit emot remissen *Riktlinje för chefsstruktur*. Förslaget till riktlinje berör organisatoriska faktorer som ansvar, befogenheter och antal medarbetare per chef. Arbetet med att ta fram riktlinjen har tagit sin utgångspunkt ifrån aktuell forskning om chefs arbetsmiljö. Riktlinjen beskriver stadsgemensamma chefsnivåer samt anger ett riktvärde för antal medarbetare per chef. Riktlinjen avses bli ett styrdokument som ger förutsättningar för ledarskapet i staden samt förväntas stärka stadens arbetsgivarvarumärke. Varje förvaltning och bolag kommer att behöva göra en grundlig genomgång och personalekonomisk analys utifrån respektive verksamhets förutsättningar och behov för att nå de effekter som är intentionen med riktlinjen.

Förslaget beskriver tre chefsnivåer under stadsdirektören:

- Förvaltningschef/VD
- Avdelningschef,
- Enhetschef/rektor

Av förslaget framgår att det i vissa fall kan finnas behov av en fjärde chefsnivå (områdeschef) som kan vara motiverat efter en noggrann analys. Av förslaget framgår vidare att en ytterligare nivå, utöver områdeschefer eventuellt kan vara motiverat i någon av stadens förvaltningar och att samråd i så fall bör ske med personaldirektören.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts inom avdelningen för personal och kompetensförsörjning i samverkan med grundskoleavdelningen, gymnasieavdelningen och avdelningen för ekonomi och styrning.

Ärendet kommer att behandlas i samverkan med de fackliga organisationerna den 22 augusti 2023. Funktionshinderrådet kommer att få möjlighet att behandla ärendet vid sammanträdet den 23 augusti 2023.

Förvaltningens synpunkter och förslag

Utbildningsförvaltningen är positiv till att det tas fram en riktlinje för en gemensam chefsstruktur i staden och att det anges en riktning när det gäller antalet medarbetare per chef. Alla anställda har rätt att

arbeta i en god och hälsosam arbetsmiljö. Det gäller även personer i ledande ställning. Förvaltningen är också positiv till att tydliggöra att chefsrollen ska inkludera ekonomiansvar, verksamhetsansvar och personalansvar.

Chefer i Stockholms stad ska ha helhetssyn, vara närvarande, utvecklingsinriktade, mål- och resultatorienterade, tydliga samt ha en god samarbetsförmåga. För att lyckas krävs rimliga organisatoriska förutsättningar. Det handlar exempelvis om rimliga mål och tydliga uppdrag, men också om ett rimligt antal medarbetare per chef. Stadens chefer ska hålla över tid och må bra i chefsrollen.

Förvaltningen vill betona vikten av att riktlinjen och tillämpningen blir ändamålsenlig och tar hänsyn till olika verksamheters specifika kontext. Utbildningsförvaltningen Stockholm Stad är Sveriges största kommunala förvaltning med närmare 16 000 anställda varav nästan 750 medarbetare med chefsuppdrag. Chefsstruktur och organisation kommer att behöva anpassas utifrån verksamhetens geografiska spridning, komplexitet, gällande lagstiftning och storlek. Förvaltningen ser därför positivt på att förslaget öppnar upp för möjlighet till kompletterande chefsnivåer. Det kommer att behövas vid utbildningsförvaltningen för att kunna bibehålla en organisation där verksamhetsansvaret är avgränsat och ändamålsenligt.

Central förvaltnings chefsorganisation

Utbildningsförvaltningen är positiv till att det tas fram en gemensam struktur och att det genomförs en analys av hur chefsstrukturen ska se ut i syfte att uppnå de mål som anges i riktlinjen.

Enligt förslaget till chefsstruktur är enhetschef den lägsta chefsnivån. Förslaget får således tolkas som att underliggande chefsnivåer, så som biträdande enhetschefer, ska fasas ut. Förvaltningen delar avsikten med förslaget att chefsrollen bör inkludera ett sammanhållet ansvar för ekonomi, verksamhet och personal och strävar också efter att även chefer under chefsnivån enhetschef ska ha ett sammanhållet ansvar och mandat.

I dagsläget har central förvaltning 14 biträdande enhetschefer vid 9 olika enheter. Vid utbildningsförvaltningen används idag rollen biträdande enhetschef i de fall uppdragets beskaffenhet talar för att hålla samman organisationen enhetsvis med ett gemensamt verksamhetsansvar, men där antalet medarbetare är så pass stort att chefskapet inte kan bäras av en enskild chef. Ett exempel är enheten Språkcentrum som ansvarar för att tillhandahålla

modersmålsundervisning till samtliga skolor i förvaltningen. Enheten har idag cirka 500 medarbetare som arbetar över hela staden, i huvudsak modersmålslärare. Enheten leds av en enhetschef med stöd av 9 biträdande enhetschefer benämnda biträdande rektorer. Andra enheter med fler medarbetare än att de ryms under en enhetschef är Medioteket, enheten för elevhälsa, Skolslussen, enheten för ersättning och skolplikt, Start Stockholm, Lokalenheten och IKT-enheten.

Att sätta upp riktvärden för antalet medarbetare per chef är i huvudsak bra. De organisatoriska konsekvenserna för förvaltningen av förslaget beror på hur den efterföljande analysen faller ut, men det är rimligt att anta att central förvaltning kommer att behöva genomföra organisatoriska förändringar för att uppnå riktvärdet inom samtliga verksamheter.

För att uppnå ett rimligt antal medarbetare per chef och samtidigt få förutsättningar att skapa en ändamålsenlig organisation där uppdrag hålls samman organisatoriskt bedömer förvaltningen att det bör finnas möjlighet att tillsätta chefer under nivån enhetschef även om titulaturen inte nödvändigtvis behöver vara biträdande enhetschef. Det bör också finnas utrymme för en viss flexibilitet avseende riktvärdet utifrån organisationernas uppdrag och särskilda förutsättningar.

Skolornas chefsorganisation

Utbildningsförvaltningen har idag 164 skolenheter varav 136 grundskolor och 28 gymnasieskolor inom sin organisation. Variationerna är stora mellan de organisatoriska enheterna där den minsta skolan i dagsläget har totalt 23 medarbetare och den största skolan har 235 medarbetare. 80 procent av skolorna har mellan 50 och 170 medarbetare.

Utbildningsförvaltningen behöver i utformandet av sin chefsstruktur ta hänsyn till den särlagstiftning och de behov som finns inom skolans område. I skollagens andra kapitel om huvudmän och ansvarsfördelning fastslås bland annat att rektor ska leda och samordna det pedagogiska arbetet, besluta om hur resurser ska fördelas och i övrigt fatta de beslut och utöva det ansvar som framgår av skollagstiftningen och andra författningar. Här ingår också rätten att besluta om skolans inre organisation. Rektorn har en självständig ställning genom sitt ledningsansvar och sin beslutanderätt. Det ansvar och de arbetsuppgifter som rektorn har enligt skollagen och andra författningar kan inte inskränkas av huvudmannen. För förslagets vidkommande innebär det en begränsning i möjligheterna att från huvudmannens sida ställa upp

strikta ramar för hur ansvar och befogenheter får fördelas på en skolenhet.

På skolorna finns ytterligare chefer i form av biträdande rektorer (totalt 436 st), administrativa chefer (totalt 120 st), samt kökschefer (totalt 96 st). Kökschefen är oftast underställd den administrativa chefen, dvs. ytterligare ett chefsled under rektor. Det förekommer även föreståndare och gruppchefer som vanligtvis är organiserade under biträdande rektor.

Förvaltningen har under lång tid arbetat för att skolorna ska skapa en ledningsorganisation med tydliga uppdrag där de biträdande rektorerna och den administrativa chefen avlastar rektor och skapar reella förutsättningar för rektor att hantera det komplexa rektorsuppdraget, utveckla organisationen och fokusera på det pedagogiska ledarskapet. Att bibehålla och fortsätta utveckla denna ledningsorganisation är nödvändigt för att kunna fortsätta utveckla det systematiska kvalitetsarbetet och säkerställa goda förutsättningar för varje skolenhet.

Rektorerna behöver även fortsättningsvis kunna tillsätta chefer under rektor för att fördela ansvar och befogenheter, samtidigt som förslaget till riktlinje i nuläget inte adresserar skolornas organisation vidare eller innehåller någon chefsnivå under enhetschef/rektor. För förslagets vidkommande föreslår förvaltningen att detta hanteras genom att uttryckligen undanta skolans organisation från riktlinjen avseende chefsnivåer.

Antal medarbetare per chef vid skolenheterna

Förvaltningen är i huvudsak positiv till att det tas fram riktvärden för antal medarbetare per chef. Förvaltningen kan samtidigt konstatera att det är varje rektor som beslutar om sin skolas inre organisation och ansvar för att skapa en, utifrån skolans förutsättningar, ändamålsenlig organisation. Det är också rektors ansvar och mandat att självständigt besluta om hur resurser ska fördelas inom skolenheten. Storleken på skolenheterna ser olika ut men ett betydande antal chefer ansvarar för fler än 30 medarbetare, dvs. det antal som föreslås vara en övre gräns för antalmedarbetare per chef. I grunden handlar det om att skapa en robust organisation på varje skolenhet med samtliga nyckelkompetenser och professioner som behövs. För att skapa möjligheter för en rektor att få till en sådan organisatorisk robusthet krävs det att varje skolenhet har ett tillräckligt stort elevunderlag och organisation. För att uppnå det föreslagna riktvärdet skulle det krävas ytterligare chefer under rektor samt troligtvis organisatoriska förändringar. Att tillämpa riktvärdet skulle således innebära behov av utökade ekonomiska medel alternativt omprioriteringar, riktvärdet skulle således även

innebära en begränsning i rektorernas möjlighet att självständigt styra över sin organisation och göra prioriteringar utifrån de resurser skolorna har till förfogande.

Förvaltningen instämmer i övrigt med det som anförs i förslaget och ser framemot att fortsätta samarbetet med stadsledningskontoret i att utveckla stadens chefs- och ledningsstruktur.

Konsekvenser för barn och barnets rättigheter samt jämställdhetsanalys

Då ärendet är svar på remiss från kommunstyrelsen gör förvaltningen ingen egen analys av ärendets konsekvenser för jämställdhet eller för barn och barns rättigheter.

Förslag till beslut

Förvaltningen föreslår att utbildningsnämnden godkänner förvaltningens tjänsteutlåtande och överlämnar det till kommunstyrelsen som svar på remissen. Med hänsyn till remisstiden föreslår förvaltningen att beslutet justeras omedelbart.

Lena Holmdahl
Utbildningsdirektör
Utbildningsförvaltningen

Petra Nergårdh
Avdelningschef
Utbildningsförvaltningen

Bilaga

Förslag till riktlinje för chefsstruktur, dnr KS 2023/434

Attesterat av

Detta dokument har godkänts digitalt av följande personer:

Namn	Datum
Lena Holmdahl, Utbildningsdirektör	2023-08-23