

**§ 17****Riktlinje för chefsstruktur och chefsnivåer i Stockholms stad**

Initiativärende

KS 2023/434

**Beslut**

1. Riktlinje för chefsstruktur och chefsnivåer i Stockholms stad godkänns enligt bilaga 1 till utlåtandet.
2. Samtliga nämnder ska genomföra översyn av sin chefsstruktur utifrån Riktlinje för chefsstruktur och chefsnivåer i Stockholms stad senast i samband med verksamhetsplanering för 2025.
3. Stockholms Stadshus AB uppmanas att för egen del ta stöd i och ge samtliga bolagsstyrelser i uppdrag att ta stöd i Riktlinje för chefsstruktur och chefsnivåer i Stockholms stad 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.

**Ärendet**

Kommunstyrelsens utlåtande behandlas. Utlåtandet gäller Riktlinje för chefsstruktur och chefsnivåer i Stockholms stad.

I debatten yttrar sig, se bilaga 2.

**Förslag till beslut**

Arvid Vikman Rindevall (S) och borgarrådet Mattsson (V) föreslår att kommunfullmäktige beslutar enligt kommunstyrelsens förslag.

**Beslutsordning**

Ordföranden konstaterar att det finns ett förslag till beslut och det är kommunstyrelsens förslag. Ordföranden finner att kommunfullmäktige beslutar enligt kommunstyrelsens förslag.

## **Signerat av**

Detta dokument har signerats digitalt av följande personer

<b>Namn</b>	<b>Datum</b>
Kerstin Lena Irene,Tillkvist	2024-02-05
Anna Cecilia,Brinck	2024-02-05
Olle Emil Olof,Burell	2024-02-05
Clara Julia,Lindblom	2024-02-05

## **Riktlinje för chefsstruktur och chefsnivåer i Stockholms stad**

Initiativärende

Förslag till beslut

Kommunstyrelsen föreslår att kommunfullmäktige beslutar följande.

1. Riktlinje för chefsstruktur och chefsnivåer i Stockholms stad godkänns enligt bilaga 1 till utlåtandet.
2. Samtliga nämnder ska genomföra översyn av sin chefsstruktur utifrån Riktlinje för chefsstruktur och chefsnivåer i Stockholms stad senast i samband med verksamhetsplanering för 2025.
3. Stockholms Stadshus AB uppmanas att för egen del ta stöd i och ge samtliga bolagsstyrelser i uppdrag att ta stöd i Riktlinje för chefsstruktur och chefsnivåer i Stockholms stad 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 och chefsnivåer i Stockholms stad.
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.

### **Föredragande borgarrådet Emilia Bjuggren**

#### **Sammanfattning av 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.

Förslaget till riktlinje berör organisatoriska faktorer som ansvar, befogenheter och antal medarbetare per chef. Riktlinjen beskriver stadsgemensamma chefsnivåer samt anger ett riktvärde för antal medarbetare per chef om 10-30 medarbetare/chef. Riktlinjen blir ett viktigt styrdokument som bidrar till organisatoriska och strukturella förutsättningar för ledarskapet vilket förväntas stärka stadens arbetsgivarvarumärke.

## Beredning

Ärendet har initierats av stadsledningskontoret och remitterats till arbetsmarknadsnämnden, avfallsnämnden, exploateringsnämnden, fastighetsnämnden, förskolenämnden, idrottsnämnden, kulturnämnden, kyrkogårdsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, servicenämnden, socialnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafiknämnden, utbildningsnämnden, valnämnden, äldrenämnden, överförmyndarnämnden, Bromma stadsdelsnämnd, Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd, Farsta stadsdelsnämnd, Hägersten-Älvsjö stadsdelsnämnd, Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd, Järva stadsdelsnämnd, Kungsholmens stadsdelsnämnd, Norra innerstadens stadsdelsnämnd, Skarpnacks stadsdelsnämnd, Skärholmens stadsdelsnämnd, Södermalms stadsdelsnämnd, Stockholms Stadshus AB (alla bolag), Akademikerförbundet SSR, Kommunal Stockholm, Ledarna Stockholm, Saco-rådet Stockholm, Sveriges lärare Stockholm, Sveriges skolledare Stockholm, Vision Stockholms stad och Vårdförbundet Stockholm.

Fastighetskontoret, förskoleförvaltningen och idrottsförvaltningen har inkommit med kontorsyttranden. Avfallsnämnden, kyrkogårdsnämnden, Kommunal Stockholm, Ledarna Stockholm, Sveriges skolledare Stockholm, och Vårdförbundet Stockholm har inte inkommit med svar. Valnämnden avstår från att lämna yttrande.

*Arbetsmarknadsnämnden* ser positivt på att samtliga nämnder får i uppdrag att göra en översyn av sin chefsstruktur utifrån riktlinjen. Nämnden 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.

*Exploateringsnämnden* anser övergripande att förslaget till riktlinjen för chefstruktur är positivt. Nämnden framhåller vikten av att förvaltningar och bolag gör en grundlig genomgång och personalekonomisk analys utifrån varje verksamhets förutsättningar och behov för att nå de effekter som är intentionen med riktlinjen.

*Fastighetskontoret* positivt på utformning av riktlinjens syfte och tydliga utformning.

*Förskoleförvaltningen* är i huvudsak positiv till förslaget och betonar samtidigt vikten av att berörda förvaltningar får utrymme att utforma en chefsorganisation utifrån storlek och verksamhet.

*Idrottsförvaltningen* framhåller att de chefsnivåer som riktlinjen beskriver är de chefsnivåer som idrottsförvaltningen har redan idag, men vill poängtera att förvaltningen har ytterligare en ledningsnivå, arbetsledare.

*Kulturnämnden* ser positivt på en stadsgemensam riktlinje för chefsstruktur, med fokus på att skapa goda förutsättningar för chefsuppdraget. Stadsarkivet välkomnar en stadsgemensam riktlinje för chefsstruktur, vilket blir ett stöd i Stadsarkivets fortsatta utveckling av organisationen.

*Miljö- och hälsoskyddsnämnden* är positiv till att staden arbetar aktivt med att etablera tydliga mandat för chefsuppdrag inom staden och framhåller vikten av att varje förvaltning ges möjlighet att själv tillsätta de roller som anses adekvata utifrån verksamhetens specifika behov.

*Servicenämnden* ser positivt på den föreslagna riktlinjen för chefsstruktur. Att det tydligt framgår vilka ansvar, mandat och befogenheter som kopplas till respektive chefsnivå inom organisationen och att det därmed finns en likvärdighet i de olika chefsbefattningarna inom staden.

*Socialnämnden* ställer sig positiv till förslaget av ny riktlinje för chefsstruktur, då en stadsgemensam tydlighet och samstämmighet kring organisatoriska och strukturella förutsättningar för ledarskap sannolikt stärker Stockholms stads arbete som arbetsgivare.

*Stadsbyggnadsnämnden* ställer sig positiv till riktlinjen. En stadsgemensam ram bedöms vara fördelaktig för att stärka stadens arbetsgivarvarumärke.

*Trafiknämnden* ser positivt på förslaget och välkomnar särskilt den flexibla hållningen kopplat till ytterligare chefsnivåer.

*Utbildningsnämnden* 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. Nämnden betonar samtidigt vikten av att berörda förvaltningar får utrymme att utforma en chefsorganisation utifrån storlek och verksamhet.

*Äldrenämnden* gör bedömningen att riktlinjen blir ett viktigt styrdokument som ger strukturella förutsättningar för att utöva ledarskap. Vidare anser nämnden att en enhetlig chefsstruktur med tydliga uppdrag och mandat samt likvärdiga förutsättningar mellan verksamheter är positivt och kan göra det lättare att attrahera och behålla chefer.

*Överförmyndarnämnden* anser att kommunstyrelsen tagit fram bra förslag på riktlinjer för chefsstruktur i Stockholms stad.

*Bromma stadsdelsnämnd* ställer sig positiv till förslaget gällande riktlinje för chefsstruktur i Stockholms stad. Nämnden ser en del utmaningar i förslaget som lyfts för beaktande i den fortsatta planeringen och genomförandet.

*Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd* ser positivt på stora delar av förslaget. Förslaget innebär en tydlig chefsstruktur som är lika för hela staden. Nämnden bedömer att förslaget har en särskild påverkan avseende förskola med hänsyn tagen till skollagens skrivningar kring rektors uppdrag.

*Farsta stadsdelsnämnd* ställer sig positiv till förslaget och framhåller en del eventuella utmaningar.

*Hägersten-Älvsjö stadsdelsnämnd* ställer sig positiv till en enhetlig och tydlig chefsstruktur. Nämnden framhåller att förslaget tros bli kostnadsdrivande, främst i form av ökade lönekostnader, detta i en tid med redan ansträngd ekonomi

*Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd* anser att det är bra att en riktlinje tagits fram med tydliga chefsnivåer och beskrivning av det sammanhållna ansvar som en chef i Stockholms stad har. Nämnden lyfter vikten av anvisningar för det fortsatta arbetet.

*Järva stadsdelsnämnd* ser positivt på en översyn av chefstrukturen i Stockholms stad. Nämnden framhåller att vid införande av de nya riktlinjerna finns behov dels av en tydlig vägledning för genomförandet av analysarbetet och dels att införandet följs upp för att säkerställa att enhetligheten i staden stärks.

*Kungsholmens stadsdelsnämnd* anser på det hela taget att ambitionen och intentionen enligt aktuell riktlinje är bra men ser också risker framförallt under förändringsprocessen.

*Norra innerstadens stadsdelsnämnd* gör bedömningen att en stadsgemensam chefsstruktur stärker ledarskapet inom organisationen. Nämnden framhåller att det kan finnas utmaningar inom enheter där rollen biträdande enhetschef/rektor används.

*Skarpnäcks stadsdelsnämnd* är positiv till en enhetlig och tydlig chefsstruktur där chefer har ett tydligt sammanhållet ansvar för verksamhet, personal och ekonomi. Nämnden lyfter ett antal områden som särskilt behöver ses över i det fortsatta analysarbetet.

*Skärholmens stadsdelsnämnd* är positiv till riktlinjen och ser att stor vikt måste läggas på den analys som ska ligga till grund för vilka chefsnivåer som ska finnas på förvaltningen samt hur många medarbetare per chef som är önskvärt inom respektive chefsuppdrag.

*Södermalms stadsdelsnämnd* anser att riktlinjen blir ett viktigt styrdokument för att skapa ändamålsenliga och hållbara arbetsplatser.

*Stockholms Stadshus AB* välkomnar i huvudsak förslaget och har förståelse för att det inom verksamheter med likartade uppdrag finns ett behov av enhetlighet vad gäller chefsstruktur. En nackdel som framförs 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.

*Akademikerförbundet SSR* är positiv till att få en enhetlig och tydlig chefsstruktur och rimligt antal medarbetare per chef. Akademikerförbundet SSR framhåller också att det är många delar som först behöver analyseras och bearbetas.

*Saco-rådet Stockholm* är i stort positivt till förslaget som gäller inriktningen för stadens framtida chefsstruktur och lyfter en del utmaningar.

*Sveriges Lärare Stockholm* ser positivt på förslaget och framhåller önskemål om bland annat förtydliganden gällande årlig uppföljning av stadens chefsstruktur.

*Vision Stockholms stad* välkomnar riktlinje för chefsstruktur och lyfter en del frågor och funderingar.

### Föredragande borgarrådets synpunkter

Att Stockholms stad ska vara en attraktiv arbetsgivare är en central uppgift för det rödgröna styret. Som Sveriges huvudstad och som arbetsgivare för nära 45 000 personer är vi en stor aktör med ett betydande ansvar, men också med stora förutsättningar att leda förändring och göra skillnad i människors vardag. Därför beslutar vi nu om en riktlinje som syftar till att bygga en långsiktig personalpolitik där både medarbetare och chefer ges goda förutsättningar för ett närvarande ledarskap, ett jämställt arbetsliv och en god arbetsmiljö.

I en av slutsatserna från Coronakommissionen lyftes att ledarskapet inom äldreomsorgen hade dåliga förutsättningar. I analysen av stadens egna verksamheter ser vi exempel på enhetschefer som har 60 medarbetare underställda sig, något som inte ger förutsättningar till det nära ledarskap verksamheterna är i behov av. Vi vet att förutsättningarna inom stadens förvaltningar och bolag ser olika ut, därför föreslås nu ett riktvärde på 10-30 medarbetare per chef. Riktvärdet ska ses som ett spann som efter analys anpassas efter varje verksamhets behov och förutsättningar. Det är viktigt att dessa analyser tar både medarbetare, brukare och chefers behov i beaktande och leder till att öka kvaliteten i verksamheten. Analysen behöver ta hänsyn till välfärdsverksamheternas särskilda komplexitet och den brist på nära ledarskap som finns idag och som ofta leder till sämre arbetsmiljö och höga sjukskrivningstal.

Riktlinjen har tagits fram med utgångspunkt i aktuell forskning om chefers behov. För att de ska fungera operativt i stadens verksamheter har också remissinstansernas inspel varit av stor vikt. Professionens kunskap och synpunkter flätas då samman med forskningens insikter.

På ett övergripande plan är det glädjande att remissvaren varit positivt inställda till en enhetlig chefsstruktur. Med anledning av de inspel vi mottagit avseende skollagens reglering har riktlinjen reviderats med ett nytt stycke om skolans och förskolans verksamheter.

Bristerna i svensk välfärd behöver identifieras och åtgärdas. Riktlinje för chefsstruktur och chefsnivåer i Stockholms stad är en viktig del i vårt arbete med att ta ansvar för välfärdens förutsättningar inom ramen för stadens egna verksamheter.

## Bilagor

1. Riktlinje för chefsstruktur och chefsnivåer i Stockholms stad – slutgiltig version, dnr KS 2023/434-37.1
2. Riktlinje för chefsstruktur och chefsnivåer inom Stockholms stad med markerade ändringar, dnr KS 2023/434-37.2

**Borgarrådsberedningen** tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

**Kommunstyrelsen** delar borgarrådsberedningens uppfattning och föreslår att kommunfullmäktige beslutar enligt föredragande borgarråds förslag.

Stockholm den 17 januari 2024

Karin Wanngård  
Kommunstyrelsens ordförande

**Ersätтарыttrande** av Nike Örbrink (KD) enligt följande.

Stadens chefer ska ges bra förutsättningar för ledarskap och i äldreomsorgen behöver arbetet ges särskilt fokus kommande år, likt förra mandatperioden. För att kunna möta och hjälpa dem som behöver stöd från äldreomsorgen behöver medarbetarna fortsätta utveckla sina kunskaper, samt ges en bra och hållbar arbetsmiljö och goda förutsättningar att utföra sitt arbete.

Antalet medarbetare per chef behöver långsiktigt minska för att hamna på nivåer som ger förutsättningar för ett närvarande ledarskap och en god arbetsmiljö. Vi välkomnar majoritetens ambition i de föreslagna riktlinjerna men noterar att ambitionen inte möts med handling i vänsterstyrets budget. Utöver medel för stärkt hemtjänstpeng, ökad tillgänglighet och sociala inslag inom äldreomsorgen i Kristdemokraternas budgetreservation, lyckas vi även göra en särskilt satsning på färre medarbetare per chef á 30 mnkr – utan att höja skatten.



## 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.

Förslaget till riktlinje berör organisatoriska faktorer som ansvar, befogenheter och antal medarbetare per chef. Arbetet med framtagandet av riktlinjen har tagit sin utgångspunkt i aktuell forskning om chefers förutsättningar inom främst offentlig sektor. 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. Det ska vara väl beskrivet och motiverat i varje förvaltning och bolag hur många chefsnivåer som finns samt vilket ansvar, mandat och befogenheter som kopplas till respektive nivå. Riktlinjen beskriver stadsgemensamma chefsnivåer samt anger ett riktvärde för antal medarbetare per chef. Avvägningen kring ett rimligt antal medarbetare per chef behöver ta sin utgångspunkt i en analys som bland annat tar hänsyn till komplexitet i uppdraget, verksamhetens geografiska spridning, medarbetarnas arbetsuppgifter och stödfunktioner som omger chefen.

## Remissammanställning

Ärendet har initierats av stadsledningskontoret och remitterats till arbetsmarknadsnämnden, avfallsnämnden, exploateringsnämnden, fastighetsnämnden, förskolenämnden, idrottsnämnden, kulturnämnden, kyrkogårdsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, servicenämnden, socialnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafiknämnden, utbildningsnämnden, valnämnden, äldrenämnden, överförmyndarnämnden, Bromma stadsdelsnämnd, Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd, Farsta stadsdelsnämnd, Hägersten-Älvsjö stadsdelsnämnd, Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd, Järva stadsdelsnämnd, Kungsholmens stadsdelsnämnd, Norra innerstadens stadsdelsnämnd, Skarpnäcks stadsdelsnämnd, Skärholmens stadsdelsnämnd, Södermalms stadsdelsnämnd, Stockholms Stadshus AB (alla bolag), Akademikerförbundet SSR, Kommunal Stockholm, Ledarna Stockholm, Saco-rådet Stockholm, Sveriges lärare Stockholm, Sveriges skolledare Stockholm, Vision Stockholm och Vårdförbundet Stockholm.

Fastighetskontoret, förskoleförvaltningen och idrottsförvaltningen har inkommit med kontorsyttranden. Avfallsnämnden, kyrkogårdsnämnden, Kommunal Stockholm, Ledarna Stockholm, Sveriges skolledare Stockholm, och Vårdförbundet Stockholm har inte inkommit med svar. Valnämnden avstår från att lämna yttrande.

Namn på nämnden

### **Arbetsmarknadsnämnden**

**Arbetsmarknadsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 29 augusti 2023 följande.

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

**Arbetsmarknadsförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 17 augusti 2023 har i huvudsak följande lydelse.

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.

### **Exploateringsnämnden**

**Exploateringsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 24 augusti 2023 följande.

Exploateringsnämnden anser remissen besvarad i enlighet med exploateringskontorets tjänsteutlåtande.

**Exploateringskontorets** tjänsteutlåtande daterat den 19 juni 2023 har i huvudsak följande lydelse.

Exploateringskontoret anser övergripande att förslaget till riktlinjen för chefstruktur i enlighet med stadsledningskontorets tjänsteutlåtande är positivt. Riktlinjen bedöms bidra till att stärka organisatoriska och strukturella förutsättningar för ledarskapet och därmed också arbetsgivarvarumärket. Det är viktigt att förvaltningar och bolag gör en grundlig genomgång och personalekonomisk analys utifrån varje verksamhets förutsättningar och behov för att nå de effekter som är intentionen med riktlinjen.

Exploateringskontoret ser det som positivt att det i vissa fall bedöms vara relevant att använda ytterligare chefsnivåer. En av de förutsättningar som definierar exploateringskontorets uppdrag och verksamhet är en stor investeringsbudget, med många parallella projekt. Kontoret arbetar löpande med att utveckla styrningen, samordningen och prioriteringen av investeringsportföljen. Kopplat till detta uppdrag har exploateringskontoret idag ytterligare chefsnivåer inom organisationen, till exempel biträdande förvaltningschef. Kontorets bedömer befintliga ytterligare chefsnivåer inom kontoret bidrar till att stärka styrningen av både specifika investeringsprojekt och investeringsportföljen som helhet. Detta kommer fortsätta att vara viktigt, inte minst när stadens ekonomiska förutsättningar i ännu högre grad ställer krav på kontoret och nämnden att göra prioriteringar inom och mellan projekt.

Exploateringskontorets verksamhet är i ständig förändring och det kan inte uteslutas att kontoret längre fram kommer ha behov av andra chefsroller inom något ytterligare område. Ifall detta blir aktuellt avser kontoret att föra en dialog med stadsledningskontoret.

### **Fastighetskontoret**

**Fastighetskontorets** tjänsteutlåtande daterat den 11 september 2023 har i huvudsak följande lydelse.

Fastighetskontoret ställer sig positiva till en gemensam riktlinje för chefsstruktur i Stockholm stad. Kontoret anser att det är viktigt med en gemensam syn på chefs- och

ledarskap samt tydlighet i befogenheter och mandat för stadens chefer. Tydliga organisatoriska förutsättningar är en förutsättning för hållbara chefsuppdrag och att stadens kan fortsätta att vara ett föredöme som arbetsgivare.

Kontoret ser positivt på utformning av riktlinjens syfte och tydliga utformning. Kontoret uppskattar den väl tilltagna tidplanen för förvaltningarnas analysarbete och arbete med att anpassa organisation utifrån verksamhetens behov och förutsättningar. Kontoret ser riktlinjen som ett bra och viktigt styrdokument för vidare analys och utvecklingsarbete med kontorets chefsstruktur.

## **Förskoleförvaltningen**

**Förskoleförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 21 augusti 2023 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen ser flera fördelar med att det tas fram en riktlinje för en gemensam chefsstruktur i staden och att det anges en riktning avseende antalet medarbetare per chef. Staden är en arbetsgivare, där förutsättningar samt arbetsvillkor ska vara likvärdiga och jämställda oavsett verksamhet. 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 samt att det tydliggörs hur och var uppföljningen av arbetsmiljö och chefsstruktur ska ske.

Enligt stadens fastställda chefsprofil ska chefer i Stockholms stad ha helhetssyn, vara närvarande, utvecklingsinriktade, mål- och resultatorienterade, tydliga samt ha en god samarbetsförmåga. Vidare förväntas chefer att leda verksamheterna enligt stadens ledarskapsmodell. För att lyckas med chefsuppdraget krävs således rimliga organisatoriska förutsättningar. Det handlar exempelvis om rimliga mål och tydliga uppdrag, men också om ett rimligt antal medarbetare per chef. Stadens chefer ska också hålla över tid, känna engagemang och må bra i chefsrollen.

## **Chefsnivåer och chefsroller**

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) vilken kan vara motiverad efter noggrann analys. Av förslaget framgår vidare att en ytterligare nivå, utöver områdeschef, eventuellt kan vara motiverad i någon av stadens förvaltningar och att samråd i så fall bör ske med personaldirektören.

## **Förskoleförvaltningen**

Förskoleförvaltningen är, sedan 1 juli 2023, en ny fackförvaltning i Stockholms stad där chefsstrukturen är ordnad i enlighet med riktlinjen. Förvaltningens chefsstruktur påverkas således inte i nuläget av införande av riktlinjen men förutsättningarna för delar av förvaltningens verksamhet påverkas.

Förskoleförvaltningen samordnar det stadsövergripande arbetet med kvalitet och likvärdighet för stadens förskolor. Förvaltningen ska arbeta med att:

- stärka likställigheten i stadens förskoleverksamhet
- stärka arbetet med kvalitets- och verksamhetsutveckling
- utöva tillsyn av fristående förskolor och pedagogisk omsorg samt besluta om nya godkännanden för fristående verksamhet.

Tillsammans med stadsdelsförvaltningarna ska förskoleförvaltningen driva övergripande utvecklingsfrågor för förskoleverksamheten. Såväl utvecklingsfrågor kopplade till den pedagogiska verksamheten, i syfte att stärka utbildningens kvalitet för alla barn, som frågor vilka är av vikt för stadens medarbetare och chefer, såsom kompetensutveckling och arbetsmiljöfrågor.

För att förskoleförvaltningen ska kunna uppfylla den del av uppdraget som innebär att driva utveckling tillsammans med stadsdelarna krävs att det finns ändamålsenliga ledningsorganisationer som utgör mottagare och genomdrivare av utvecklingsarbete. Förutsättningar för att driva hållbart utvecklingsarbete som leder till förändring och förbättring över tid är att det finns tillräckliga resurser i form av ekonomiska medel, kompetens och personal. Chefer förväntas driva utveckling av verksamhet, kvalitet och medarbetare och behöver således ges organisatoriska förutsättningar för detta arbete. Ett rimligt antal medarbetare per chef utgör en del av sådana förutsättningar. Förskoleförvaltningen ser behov av att förutsättningar ges för analys, planering, beslut och budgetering avseende tillförande av resurser. Detta i syfte att möjliggöra en chefsstruktur i enlighet med riktlinjen inom stadens förskoleverksamhet.

### **Förskoleverksamheten i staden**

Förskoleförvaltningen har en positiv inställning till införande riktlinjen även då det initialt antas medföra ökade kostnader i verksamheterna. Kostnader för införande av chefsstrukturen kommer att se olika ut inom olika delar av staden. Kortsiktiga kostnadsökningar i samband med förändringar av chefsstrukturer och kompetensutvecklingsinsatser kan förväntas vägas upp till del över tid. Detta i och med minskade kostnader för effektivitetsförlust, arbetsmiljöproblematik, sjukfrånvaro och personalomsättning vilket forskning visar följer av stora kontrollspann.

Förskoleförvaltningen är positiv till att förslaget ger en rimlig tidsplan för analysarbete kring befintlig och framtida organisation i förskoleverksamheten, samt att det genomförs en analys av chefsstrukturen i syfte att uppnå de mål som eftersträvas. Vidare ser förvaltningen positivt på att det centralt tas fram ett stödmaterial till förvaltningarna för de olika delarna i införandeprocessen.

Inom stadens förskoleverksamhet ser förutsättningar och strukturer olika ut mellan förskoleavdelningar och stadsdelar. Olika inskrivningsgrad och fluktuerande barnantal från år till år är en faktor som kan påverka enheternas storlek, kostnader och intäkter samt rektors ansvarsportfölj.

Förvaltningen är positiv till att det tas fram en riktlinje för en gemensam, likvärdig och jämställd chefsstruktur i staden samtidigt som förslaget öppnar upp för möjlighet till kompletterande chefsnivåer vilket, efter analys, kan komma att motiveras vid förskoleverksamheterna i stadsdelsförvaltningarna i syfte att möta antal medarbetare (10-30). Förskoleförvaltningen delar uppfattningen att chefsstruktur med ytterligare chefsnivåer ska motiveras och att samråd med personaldirektören ska ske.

### **Stödstruktur**

Förskoleförvaltningen delar uppfattningen att organisationens stödstrukturer ska omfattas av analysen så att stödresurserna anpassas i tillräcklig omfattning för att ge kvalitativt stöd till chefer på alla nivåer inom organisationen.

### **Chefsroll och uppföljning**

Förskoleförvaltningen delar uppfattningen att chefsrollen bör inkludera ett sammanhållet ansvar för ekonomi, verksamhet och personal och att befattningen/begreppet chef endast ska användas när chefsrollen inkluderar ansvar för dessa tre delar.

Förvaltningen ser stora fördelar med att riktlinjen anger hur och var rapportering och uppföljning ska ske, inom ramen för arbetsmiljö och system för ledning och styrning. En sammanhållen, likvärdig uppföljning av chefers förutsättningar och stadens chefsstruktur skapar enhetlig administration, säkerställer kvalitet och bidrar till likvärdighet.

### **Idrottsförvaltningen**

**Idrottsförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 25 augusti 2023 har i huvudsak följande lydelse.

Idrottsförvaltningen anser att förslaget till riktlinjen är bra, den är tydlig och konkret. De chefsnivåer som riktlinjen beskriver är de chefsnivåer som idrottsförvaltningen har redan idag, men vill poängtera att förvaltningen har ytterligare en ledningsnivå, arbetsledare. Arbetsledare utgör ett viktigt operativt stöd till enhetschef, framför allt inom idrottsverksamheterna som är geografiskt spridda och eller komplexa.

Riktlinjens förslag på riktvärdet om ca 10-30 medarbetare per chef bör ses som just ett riktvärde som respektive stadsdel, förvaltning eller bolag kan anpassa efter verksamhetens behov.

Idrottsförvaltningen har ett viktigt uppdrag som samhällsbyggare och påbörjade under 2019 en utvecklingsresa för hela förvaltningen. Förvaltningen har arbetet med organisationskultur, uppdrag och arbetsätt för att säkerställa att förvaltningen har en

effektiv och ändamålsenlig organisation och att chefsstruktur och styrning säkerställer rätt chefsled, rätt stödfunktioner och rätt bemanning för att möta behov och målsättningar samt för att kunna driva strategisk utveckling och producera goda resultat. Stadens riktlinje för chefsstruktur kommer att inarbetas i förvaltningens utvecklingsresa.

## **Kulturnämnden**

**Kulturnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 5 september 2023 följande.

1. Kulturnämnden överlämnar förvaltningarnas tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen.
2. Ärendet justeras omedelbart

*Särskilt uttalande* av Isabel Smedberg-Palmqvist (L) och Kristina Lutz m.fl. (M), se Reservationer m.m.

**Kulturförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 19 juni 2023 har i huvudsak följande lydelse.

Kulturförvaltningen ser positivt på en stadsgemensam riktlinje för chefsstruktur, med fokus på att skapa goda förutsättningar för chefsuppdraget. Det kan i sin tur ge positiva effekter för verksamheten och medarbetarna. Tydliga mandat och befogenheter underlättar styrning. Ett riktvärde för antal medarbetare per chef underlättar för chefer att uppfylla förväntningarna inom chefsuppdraget.

Kulturförvaltningen håller med om att bedömningen av ett rimligt antal medarbetare per chef ska utgå från en analys av den specifika kontexten. För kulturförvaltningens chefer påverkar t.ex. antalet stadsdelar samt storleken på stadsdelar som verksamheten ska samarbeta med, antal lokaler som chefen ansvarar för, geografisk spridning av medarbetare samt antalet externa samarbetspartner.

Kulturförvaltningen ser positivt på att respektive förvaltning ska analysera verksamhetens specifika förutsättningar. Möjligheten för respektive förvaltningschef att utifrån den analysen besluta om antalet chefsnivåer och eventuell ytterligare nivå i samråd med personaldirektör är av stor vikt för kulturförvaltningen. Förvaltningen ser behov av att t.ex. kunna använda sig av befattningar som biträdande avdelningschef och stabschef.

Kulturförvaltningen anser att det är positivt att stödstruktur finns med i riktlinjen. Det bör dock förtydligas när annan ledningsfunktion och/eller medarbetare med funktionsansvar är lämpligt. För att kunna ge ett bra förvaltningsövergripande stöd, är det viktigt att kulturförvaltningen kan bibehålla stödfunktioner enligt nuvarande central indelning, även om vissa enheter har färre än tio medarbetare.

Det är bra att stadsledningskontoret tar fram ett stödmaterial inför implementeringen av riktlinjen. Förändringar utifrån riktlinjen kan påverka koppling mellan enhetschefer och ledningsgrupp. Det medför att arbetsformer och struktur för detta

behöver ses över. Kulturförvaltningen önskar att stödmaterialet berör t.ex. kommunikation, förändringsledning och översyn av arbetsformer. Det behöver också finnas möjligheter till erfarenhetsbyte mellan stadens förvaltningar.

Kulturförvaltningen ser gärna att avsnittet om uppföljning förtydligas, och att uppföljning genom nyckeltal och ekonomiska konsekvenser bör läggas till. Kulturförvaltningen vill uppmärksamma stadsledningskontorets synpunkter och förslag där det noteras att förändringar initialt kan innebära en viss kostnadsökning. Det bör finnas med i en ekonomisk kalkyl för staden och respektive förvaltning.

### **Stockholms stadsbibliotek**

Avdelningen Stockholms stadsbibliotek har idag en chefsstruktur där rollen biträdande chef är inarbetad och väl fungerande. För Stockholms stadsbibliotek kan det potentiellt få stora konsekvenser för nuvarande organisation om den föreslagna strukturen ska följas strikt, eftersom nuvarande enhetsindelning då inte kan bibehållas. Det skulle innebära en omfattande omorganisation och att organisationsindelning inte kan matcha stadsdelsindelningen.

Kulturförvaltningen önskar att det är möjligt att bibehålla stadsdelsindelningen hos Stockholms stadsbibliotek. Stadsledningskontoret betonar vikten av att inte föregå analysen och enbart lyfta en nivå i befintlig organisationsstruktur eftersom det riskerar att blir kontraproduktivt. För Stockholms stadsbibliotek är det viktigt att möjligheten att lyfta en nivå i organisationsstrukturen finns, om analysen visar att det är bästa alternativet för en ändamålsenlig organisation.

I övrigt är det positivt för Stockholms stadsbiblioteks verksamhet att linjeförordnande kan ta fullt ansvar för ekonomi och personal. Det kommer att underlätta administrationen för avdelningens chefer samt medför ett säkrare kontrollsystem.

### **Kulturskolan**

Avdelningen Kulturskolan har en stor andel deltidsanställda. Förvaltningen strävar efter att öka arbetstidsmättet, men utifrån verksamhetens karaktär kommer det dock att finnas kvar deltidsanställda medarbetare framåt. Kulturförvaltningen önskar att riktlinjen förtydligas i förhållande till mått för årsarbetstid. Om förtydligande innebär att deltidstjänster räknas om till mått för årsarbetstid vill kulturförvaltningen lyfta fram att varje medarbetare innebär arbete för chef även om årsarbetstiden sammanlagt är inom riktvärdet.

Det är sannolikt att analysen för Kulturskolans del kan visa att det behövs fler chefer inom avdelningen. Det skulle också kunna innebära en omorganisation där organisationsindelning inte kan matcha stadsdelsindelningen.

### **Stockholms stadsarkivs synpunkter**

Stadsarkivet välkomnar en stadsgemensam riktlinje för chefsstruktur, vilket blir ett stöd i Stadsarkivets fortsatta utveckling av organisationen. Stadsarkivet vill särskilt lyfta värdet i att den har sin utgångspunkt i relevant forskning och bland annat ger ett



riktvärde för antal medarbetare per chef, samt uppmanar att varje förvaltning och bolag gör en egen analys utifrån verksamhetens specifika förutsättningar. Stadsarkivet ser gärna att tillämpningen inom avsnittet stödstrukturer förtydligas.

### **Miljö- och hälsoskyddsnämnden**

**Miljö- och hälsoskyddsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 29 augusti 2023 följande.

1. Miljö- och hälsoskyddsnämnden godkänner miljöförvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.
2. Miljö- och hälsoskyddsnämnden beslutar att omedelbart justera paragrafen.

**Miljöförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 30 juni 2023 har i huvudsak följande lydelse.

Miljöförvaltningen är positiv till att staden arbetar aktivt med att etablera tydliga mandat för chefsuppdrag inom staden. Det är av avgörande betydelse för chefernas arbetsmiljö och ger dem en stabil grund att agera utifrån. Att klargöra förväntningar och ansvars-områden är viktigt för att främja en effektiv och väl fungerande verksamhet.

Samtidigt anser förvaltningen att det är viktigt att varje förvaltning ges möjlighet att själv tillsätta de roller som anses adekvata utifrån verksamhetens specifika behov. Alla verksamheter har unika utmaningar och krav, varför det är viktigt att förvaltningarna ges utrymme att göra en bedömning av vilka befattningar och ansvarsområden som är nödvändiga för verksamhetens uppdrag. Exempel på en sådan befattning är rollen Utvecklingschef, där just chefstiteln kan vara väsentlig både för att ge rollen nödvändigt mandat i organisationen och för att möjliggöra rekrytering av medarbetare med senior erfarenhet.

Likt riktlinjen för chefsstruktur instämmer förvaltningen i att flera faktorer måste beaktas vid bedömningen av antal medarbetare per chef. Det inkluderar verksamhetens geografiska spridning, medarbetarnas arbetsuppgifter, komplexiteten i uppdraget och det stöd som finns runt omkring chefen. Det är viktigt att göra en analys av den specifika kontexten för att avgöra en rimlig nivå av antal medarbetare per chef.

Förvaltningen är positiv till riktlinjen och anser att en väl avvägd balans mellan centrala riktlinjer och verksamheternas behov kommer att resultera i den mest fördelaktiga strukturen för staden som helhet.

### **Serviceämnden**

**Serviceämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 29 augusti 2023 följande.

Serviceämnden beslutar att godkänna serviceförvaltningens yttrande över förslag till riktlinje för chefsstruktur.

**Serviceförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 15 augusti 2023 har i huvudsak följande lydelse.

Serviceförvaltningen ser positivt på den föreslagna riktlinjen för chefsstruktur. Att det tydligt framgår vilket ansvar, mandat och befogenheter som kopplas till respektive chefsnivå inom organisationen och att det därmed finns en likvärdighet i de olika chefsbefattningarna inom staden.

Riktlinjen beskriver att om man innehar en chefstitel ska uppdraget omfatta alla delar som ingår i ett chefskap med ekonomi-, verksamhet- och personalansvar. En chef har ofta ett brett uppdrag inom olika verksamhetsgrenar, vilket gör att det utöver det formella chefsuppdraget är viktigt att kunna utdela funktionsansvar för olika medarbetare, såsom specialister, samordnare eller arbetsledare för att möjliggöra chefernas formella ansvar för verksamheten. Det är av stor vikt att även dessa roller ges ett tydligt uppdrag med tydligt mandat och har tillgång till stöd, såsom nätverk och kompetensutveckling i sin roll, även att de inte har ett formellt chefsuppdrag.

Varje förvaltning inom staden har sin egen organisation utifrån de olika uppdrag och förutsättningar som gäller. Därför är det positivt att arbetet med riktlinjerna ska utgå ifrån varje förvaltnings egen analys för att besluta om hur arbetet ska organiseras för att ge alla chefer och medarbetare goda förutsättningar att fullgöra sina uppdrag.

Tidsplanen för översyn av förvaltningarnas chefstruktur föreslås i Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande att genomföras inför verksamhetsplanering 2025, med implementering därefter, vilket förvaltningen ser som en rimlig tidsplan.

## **Socialnämnden**

**Socialnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 29 augusti 2023 följande.

Socialnämnden godkänner tjänsteutlåtandet som svar på remissen Riktlinje för chefsstruktur i Stockholms stad.

*Särskilt uttalande* av Jan Jönsson (L), se Reservationer m.m.

**Socialförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 7 juli 2023 har i huvudsak följande lydelse.

Stockholms stad eftersträvar att vara en förebild som offentlig arbetsgivare, ett viktigt arbete som socialförvaltningen är en del av. Förslag till riktlinje för chefsstruktur belyser chefernas betydelse i arbetet med att uppnå politiskt satta mål samt utvecklingen av välfärden. Enhetlighet, samsyn och tydlighet i arbetsgivarrollen stärker förutsättningarna i stadens viktiga arbete. Socialförvaltningen är positiv till en gemensam syn på chefsstrukturen inom staden.

I det nya förslaget till riktlinje är den lägsta chefsnivån enhetschef. I Stockholms stad är biträdande chefer den största chefsgruppen bestående av 1 153 medarbetare. Gruppen har ökat med 157 procent under de senaste tio åren i staden som helhet, medan gruppen enhetschefer under samma period har minskat med tio procent.

Socialförvaltningen följer stadens mönster där enhetschefer har minskat och biträdande enhetschefer ökat.

Omfattningen av ansvar som biträdande enhetschef skiljer sig åt inom Stockholms stad. Enligt socialförvaltningens delegationsordning har biträdande enhetschef ansvar för verksamhet, ekonomi och personal, men ansvaret ser annorlunda ut i andra förvaltningar inom staden. Ett gemensamt synsätt kan underlätta för chefer som byter tjänst inom staden, och på så sätt bidra till att behålla kompetenta chefer inom Stockholms stad.

I samband med ny riktlinje till chefsstruktur förslås stadens nämnder att genomföra en översyn av sin chefsstruktur som inkluderar en grundlig genomgång och personalekonomiska analys utifrån respektive verksamhets förutsättning och behov. Socialförvaltningen ser att en sådan översyn är gynnsam för samstämmighet inom staden. Det är nödvändigt att göra en grundlig bedömning av hur förvaltningen på bästa sätt kan organisera sig utifrån förslag på ny chefsstruktur.

Riktvärdet i förslaget till riktlinje för chefsstruktur anger att det bör vara ungefär 10-30 medarbetare per chef. Förvaltningen ser att det är gynnsamt med en stadsövergripande tydlighet i antalet medarbetare per chef, även om det inte påverkar socialförvaltningen i någon större utsträckning. Ett adekvat antal medarbetare ger respektive chef möjlighet att vara närvarande och skapa god arbetsmiljö för sina medarbetare, samt rimliga förutsättningar för chefers arbetssituation. Chefer och medarbetare ska ha rätt förutsättningar att utföra sitt uppdrag utifrån befogenhet, resurser och kompetens.

### **Stadsbyggnadsnämnden**

**Stadsbyggnadsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 24 augusti 2023 följande.

Stadsbyggnadsnämnden beslutar att överlämna kontorets tjänsteutlåtande som svar på remissen från kommunstyrelsen.

**Stadsbyggnadskontorets** tjänsteutlåtande daterat den 17 augusti 2023 har i huvudsak följande lydelse.

Stadsbyggnadsnämnden anser att förslaget främjar en god struktur, tydlighet samt hållbar organisation, med gynnsamma förutsättningar för chefer såväl som medarbetare.

I tjänsteutlåtandet (Dnr KS 2023/434) presenteras underlag från forskning avseende chefers förutsättningar inom offentlig verksamhet, där några organisatoriska strukturer lyftes fram som särskilt betydande för chefers arbetssituation. Utifrån detta är det värdefullt med en analys av förutsättningarna i chefsuppdraget och i vilken utsträckning nämnden uppfyller de mest avgörande strukturerna.

Arbetsgivarvarumärket såväl som chefsförsörjningen är en viktig fråga för nämnden. Precis som förslaget betonar har chefer en stor betydelse för måluppfyllelse och

utveckling av välfärden. Stadsbyggnadsnämnden ser stora fördelar med att förtydliga chefsuppgifter i form av ansvar och befogenheter. Nämnden har tidigare genomfört en översyn avseende lämpligt antal medarbetare per chef, vilket lett till organisatoriska förändringar med positivt resultat.

Att i rekryteringssammanhang kunna presentera en tydlighet avseende chefsstruktur både vad gäller stadsbyggnadsnämnden och övriga staden, gynnar förutsättningar för lärande och erfarenhetsutbyte över förvaltningsgränserna, såväl som den interna rörligheten inom staden.

### **Stadsbyggnadskontorets förslag till beslut**

Kontoret föreslår att stadsbyggnadsnämnden godkänner kontorets utlåtande som svar på remissen.

### **Trafiknämnden**

**Trafiknämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 24 augusti 2023 följande.

Trafiknämnden beslutar att överlämna kontorets tjänsteutlåtande som svar på remissen från kommunstyrelsen.

**Trafikkontorets** tjänsteutlåtande daterat den 2 juni 2023 har i huvudsak följande lydelse.

Trafikkontoret välkomnar riktlinjen för chefstruktur i enlighet med stadsledningskontorets tjänsteutlåtande. Riktlinjen bidrar till att stärka organisatoriska och strukturella förutsättningar för ledarskapet och därmed också arbetsgivarvarumärket. Det är viktigt att förvaltningar och bolag gör en grundlig genomgång och personalekonomisk analys utifrån varje verksamhets förutsättningar och behov för att nå de effekter som är intentionen med riktlinjen.

Trafikkontoret välkomnar öppningen för att det i vissa fall kan vara relevant att använda ytterligare chefsnivåer. En av de förutsättningar som definierar trafikkontorets uppdrag och verksamhet är en stor investeringsbudget, med många parallella projekt. Kontorets investeringsram uppgår för närvarande till ca 1,5 miljarder och kontoret arbetar löpande med att utveckla styrningen, samordningen och prioriteringen av investeringsportföljen. Kopplat till detta uppdrag har trafikkontoret idag behov av två ytterligare chefsnivåer, biträdande avdelningschef respektive biträdande enhetschef.

Rollen biträdande avdelningschef stöttar en av kontorets avdelningschefer i ansvaret för trafikkontorets investeringsportfölj. Att samordna kontorets omfattande projektportfölj, och att samordna denna med projekt som genomförs av andra aktörer, är ett mycket komplext uppdrag. Syftet med rollen biträdande avdelningschef är att skapa en tydlig styrning av projektportföljen som helhet och göra kontorsgemensamma prioriteringar. Enligt trafiknämndens delegationsordning har biträdande avdelningschef samma delegationsnivå som avdelningschef. För att klara uppdraget med projekt- och investeringsstyrningen är det nödvändigt att den

biträdande avdelningschefen får erforderliga mandat att föreslå prioriteringar mellan projekt.

Rollen biträdande enhetschef stöttar en av kontorets enhetschefer i ansvaret för att planera och föreslå projekt för förbättrad framkomlighet för cyklister, fotgängare och kollektivtrafik. Under de senaste tio åren har staden haft en mycket hög ambitionsnivå inom dessa områden och kontoret har drivit en stor mängd projekt. Genom inrättandet av en roll som biträdande enhetschef har denna verksamhet kunnat bedrivas mer effektivt. Biträdande enhetschef agerar till exempel ”projektägare” för cykelprojekt, vilket innebär ansvar för projektens ekonomi, tidplan och kvalitet. Rollen stöttar även enhetschefen i att utveckla verksamheten och säkerställa en god framdrift av projekt som svarar upp mot kommunfullmäktiges högt ställda ambitioner. Enligt trafiknämndens delegationsordning har biträdande enhetschef samma delegationsnivå som enhetschef.

Kontorets erfarenhet är att ovan beskrivna roller har bidragit till att stärka styrningen av både specifika investeringsprojekt och investeringsportföljen som helhet. Detta kommer fortsätta att vara av vikt framöver, inte minst när den kommunala ekonomin i ännu högre grad ställer krav på kontoret och nämnden att göra kloka prioriteringar inom och mellan projekt.

Trafikkontorets verksamhet är i ständig förändring och det kan inte uteslutas att kontoret längre fram kommer ha behov av biträdande chefsroller inom något annat område. I så fall ser kontoret fram emot att föra en konstruktiv dialog med stadsledningskontoret.

## **Utbildningsnämnden**

**Utbildningsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 31 augusti 2023 följande.

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

*Särskilt uttalande* av Jan Jönsson (L), se Reservationer m.m.

**Utbildningsförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 20 juni 2023 har i huvudsak följande lydelse.

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 modersmåls lärare. 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 ansvarar 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.

### **Äldrenämnden**

**Äldrenämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 29 augusti 2023 följande.

Äldrenämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen.

*Särskilt uttalande* av Margita Jacobsson (L), se Reservationer m.m.

**Äldreförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 22 juni 2023 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen gör bedömningen att riktlinjen blir ett viktigt styrdokument som ger strukturella förutsättningar för att utöva ledarskap. Förvaltningen anser att en enhetlig chefsstruktur med tydliga uppdrag och mandat samt likvärdiga förutsättningar mellan verksamheter är positivt och kan göra det lättare att attrahera och behålla chefer.



Förvaltningarnas och bolagens storlek är olika och behovet av antalet chefsnivåer varierande. Förvaltningen tycker det är bra att det är förvaltningschef respektive bolagschef som, inom sin organisation utifrån riktlinjen, fattar beslut om antalet chefsnivåer.

Det är bra att staden tagit fram ett riktmärke att utgå ifrån för antalet medarbetare per chef. Detta möjliggör chefers förutsättningar att efterleva stadens arbetsgivarprocesser.

Förvaltningen anser att det är viktigt med tillgång till stödfunktioner som ska ge goda förutsättningar för chefer att utföra sitt uppdrag.

I budget 2023 har kommunstyrelsen i uppdrag att i samarbete med äldrenämnden och stadsdelsnämnderna göra en översyn av äldreomsorgens organisation med det långsiktiga målet att riktvärdet för antalet medarbetare per chef ska vara 25 till 30 personer för att möjliggöra ett nära ledarskap.

Arbetet med uppdraget pågår och äldreförvaltningen deltar i arbetet med att genomföra en kartläggning av hur stadsdelsförvaltningarnas äldreomsorg är organiserad idag samt hur förutsättningarna i chefsuppdraget ser ut. Översynen ska ge stadsdelsförvaltningarna en god grund för ett långsiktigt arbete med att säkra en ändamålsenlig organisation som ger äldreomsorgens chefer goda organisatoriska förutsättningar.

Äldreförvaltningen föreslår att äldrenämnden överlämnar tjänsteutlåtandet till kommunstyrelsen som svar på remissen.

### **Överförmyndarnämnden**

**Överförmyndarnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 22 augusti 2023 följande.

Som sitt yttrande över remissen överlämnar överförmyndarnämnden förvaltningens tjänsteutlåtande.

**Överförmyndarförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 26 juni 2023 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen menar att kommunstyrelsen tagit fram bra förslag på riktlinjer för chefsstruktur i Stockholms stad. Förslagen stämmer väl överens med hur överförmyndarförvaltningen arbetar idag. Det hindrar inte att det är bra med gemensamma riktlinjer att ta fasta på vid kommande förändringar av verksamheten. Förvaltningen är angelägen om att ta tillvara de erfarenheter och framgångsfaktorer som bland annat forskningsprojektet CHEFiOS2 (chef i offentlig sektor) kommit fram till och som legat till grund för stadens förslag till riktlinjer.

## **Bromma stadsdelsnämnd**

**Bromma stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 24 augusti 2023 följande.

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

**Bromma stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 31 juli 2023 har i huvudsak följande lydelse.

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.

### **Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd**

**Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 24 augusti 2023 följande.

1. Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd godkänner förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.
2. Ärendet justeras omedelbart.

**Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 18 augusti 2023 har i huvudsak följande lydelse.

Det är av största vikt att staden kan utveckla, behålla och attrahera såväl medarbetare som chefer med de kompetenser och erfarenheter som krävs för att verksamheterna ska kunna erbjuda stadens invånare en bra service inkl. stöd då det behövs. Det är därför också positivt med en riktlinje som tydligt anger vilket sammanhållet ansvar som en chef i Stockholm stad har.

Stadsdelsförvaltningen bedömer att förslaget har en särskild påverkan avseende förskola med hänsyn tagen till skollagens skrivningar kring rektors uppdrag. Det kan därför finnas skäl att genomföra en särskild genomlysning av vad förslaget innebär för förskolan.

Stadsdelsförvaltningen ser en risk för negativa ekonomiska konsekvenser men bedömer att dessa över tid motverkas av positiva effekter i form av minskad sjukfrånvaro och lägre personalomsättning.

Avslutningsvis kan konstateras att den föreslagna förändringen ställer krav på stadsdelsförvaltningen att genomföra en grundlig analys av organisationen inför en förändring i syfte att skapa långsiktigt hållbara, ej kostnadsdrivande, strukturer för verksamhet, chefer och medarbetare.

Stadsdelsförvaltningen välkomnar därför det utlovade stödmaterialet och tillämpningsanvisningarna för personalekonomisk analys utifrån verksamhetens förutsättningar och behov, för att nå de effekter som är intentionen med den föreslagna riktlinjen.

### **Förslag**

Stadsdelsförvaltningen föreslår att Enskede-Årsta-Vantör stadsdelsnämnd godkänner förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen samt föreslår att beslutet justeras omedelbart.

### **Farsta stadsdelsnämnd**

**Farsta stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 24 augusti 2023 följande.

Stadsdelsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen av förslag till riktlinje för chefsstruktur i Stockholms stad.

*Särskilt uttalande* av Olof Peterson m.fl. (M), Rikard Werge (L) och Olle Eriksson (C), se Reservationer m.m.

**Farsta stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 4 juli 2023 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen ställer sig positiv till den föreslagna riktlinjen för chefsstrukturen inom Stockholms stad. Framtagandet av en stadsgemensam ram för chefsstruktur borgar för en tydlighet och enhetlighet inom Stockholms stads alla förvaltningar och bolag. Att riktlinjen inbegriper både chefs- och ledningsfunktioner och stödfunktioner ger en helhetsbild som är positiv. Vidare kan riktlinjen skapa förutsättningar för ett mer närvarande ledarskap och en ökad delaktighet som, enligt aktuell forskning, främjar en hälsofrämjande och långsiktigt hållbar arbetsmiljö för både chefer och medarbetare. Detta i sin tur kan också bidra till minskade ohälsotal och en ökad kvalitet i verksamheten.

Förvaltningen delar uppfattningen att det är viktigt att genomföra en grundlig organisationsöversyn och personalekonomisk analys utifrån den egna verksamhetens förutsättningar och behov för att nå de effekter som är intentionen. Förvaltningen välkomnar därför det utlovade stödmaterialet och tillämpningsanvisningarna för chefsnomenklatur.

Förvaltningen vill emellertid lyfta några risker som den föreslagna riktlinjen kan medföra och som det är viktigt att ha beredskap för.

En förändring av förvaltningens organisation utifrån intentionerna i riktlinjen kommer sannolikt att medföra fler och mindre enheter. En utmaning med det är att det kan skapas ”stuprör” och att de olika enheterna leds och utvecklas olika, vilket kan resultera i bristande likvärdighet i verksamheterna samt svårigheter med att få till stånd en sammanhållen och funktionell ledning.

På kort sikt finns det en risk för att intentionerna i riktlinjen får en kostnadsdrivande effekt i ett redan ansträngt ekonomiskt läge. Det kan också vara svårt för mindre enheter och resultatenheter att bära sina egna overheadkostnader. Idag har förvaltningen i princip lika många biträdande enhetschefer/rektorer anställda som enhetschefer/rektorer. För att uppfylla det föreslagna riktmärket för antal medarbetare per chef kommer förvaltningen att behöva utöka antalet enhetschefer/rektorer. Detta kommer sannolikt att innebära att förvaltningen får ökade lönekostnader för chefskollektivet, att det initialt finns en risk för löneglidning samt att implementeringen av riktlinjen kan medföra omställningskostnader. Men eftersom förvaltningen idag har en relativt stor andel biträdande enhetschefer/rektorer, och att dessa befattningar ska fasas ut, kommer sannolikt kostnadsökningar kopplade till implementeringen av riktlinjen på sikt att plana ut.

Till detta kan man vidare addera de troliga positiva hälsofrämjande effekterna som kan följa med bättre organisatoriska förutsättningar för förvaltningens chefer, vilket kan bidra till minskade personalkostnader i form av till exempel lägre sjukfrånvaro, men också ökad effektivitet och kvalitet i verksamheten.

Vidare vill förvaltningen lyfta att skollagens reglering av rektors mandat behöver klargöras utifrån intentionerna i riktlinjen, antingen i riktlinjen eller i tillämpningsanvisningarna. En god idé kan vara att den nya förskoleförvaltningen för en dialog med stadsdelsförvaltningarna i denna fråga.

Det kan också finnas anledning att förtydliga avsnittet med kompletterande chefsnivåer (”Ytterligare nivå kan eventuellt vara motiverat i någon av stadens förvaltningar”, sidan 3). Formuleringen öppnar för en risk för tolkningen att det finns en möjlighet att fortsatt ha chefsnivån biträdande enhetschefer (eller motsvarande).

Till sist vill förvaltningen också påtala vikten av samsyn i viktiga principfrågor som kommer att uppstå i samband med att riktlinjen ska – under förutsättning av fullmäktiges beslut – implementeras i staden. Detta gäller inte minst frågor som rör omställning, löner och anställningsvillkor.

Förvaltningen föreslår att stadsdelsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen.

## Hägersten-Älvsjö stadsdelsnämnd

Hägersten-Älvsjö stadsdelsnämnd beslutade vid sitt sammanträde den 31 augusti 2023 följande.

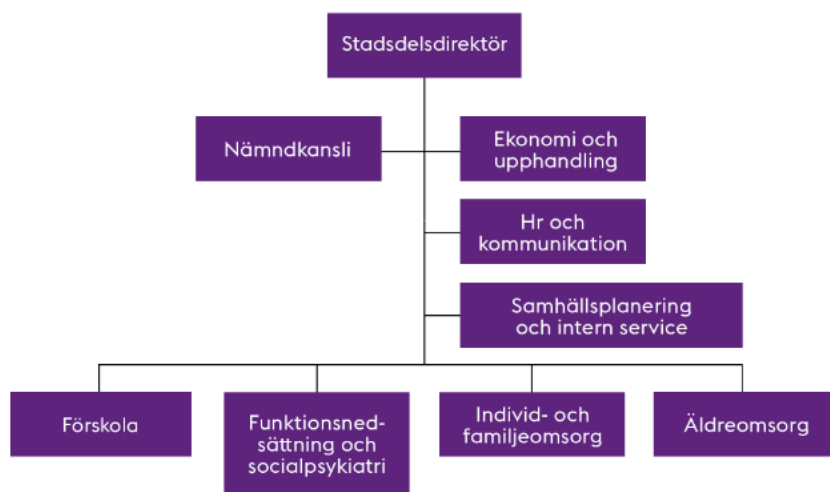
Hägersten-Älvsjö stadsdelsnämnd godkänner förvaltningens tjänsteutlåtande och överlämnar det till kommunstyrelsen som svar på remissen.

Hägersten-Älvsjö stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 11 augusti 2023 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen ser positivt på ett tydliggörande om vad som definierar en chefsbefattning vad gäller ansvar, befogenheter och att chef ska ha ansvar för verksamhet, personal och ekonomi. Förvaltningen välkomnar en samordning av detta i staden och förslaget främjar chefers förutsättningar att ha ett närvarande ledarskap. Vidare är förvaltningen positiv till att riktlinjen skapar större tydlighet mellan de olika chefsnivåerna samt att ett riktvärde för antal medarbetare per chef tas fram. Det viktiga vid beslut av antal medarbetare per chef blir dock att utgå från analysen av hur chefsorganisationen ska se ut för att utföra uppdraget med kvalitet i ledarskapet. Vidare får analysen visa vilken förändring som bör ske i nuvarande organisation som en följd av riktlinjen. I riktlinjen föreslås befattningen biträdande enhetschef tas bort, vilket kommer att påverka både organisations- och chefsstruktur.

### Beskrivning av nuläge Hägersten-Älvsjö stadsdelsförvaltning

Hägersten-Älvsjö stadsdelsförvaltning är organiserat enligt följande:



Fördelning av chefer och medarbetare ser idag ut enligt följande:

BEFATTNING	ANTAL
Stadsdelsdirektör	1
Avdelningschefer	8
Enhetschefer/rektorer	39
Biträdande chefer/biträdande rektorer	75

Arbetsledare	17
Medarbetare	2 819
Totalt antal anställda	2 959

Samtliga avdelningschefer och enhetschefer/rektorer har ett sammanhållet ansvar för verksamhet, personal och ekonomi, vilket inte biträdande enhetschefer och biträdande rektorer har.

För att efterleva *Riktlinje för chefsstruktur* där samtliga chefsbefattningar har ett sammanhållet ansvar för verksamhet, personal och ekonomi, en ny chefsstruktur och en anpassning till antal medarbetare per chef behöver flera justeringar göras i förvaltningens organisation.

Hägersten-Älvsjö stadsdelsförvaltning är en av stadens större stadsdelsförvaltningar med stora avdelningar/enheter med många medarbetare. Med föreslagen riktlinje skulle flera verksamheter få fler enhetschefer per avdelningschef och fler chefstjänster inrättas. Detta kan innebära att förvaltningen kommer att använda befattningen områdeschef inom vissa verksamheter där det främjar uppdraget.

### **Ekonomiskt perspektiv**

Den ekonomiska påverkan för att efterleva *Riktlinje för chefsstruktur* är enligt forskning långsiktigt positiv genom minskad sjukfrånvaro, lägre personalomsättning m.m. Förvaltningen befarar att det initialt kommer innebära ökade kostnader och detta i en tid med stora ekonomiska utmaningar. Förvaltningen kommer behöva tillsätta fler chefer för att möta inriktningen på antal medarbetare per chef. Vidare kan det nya förslaget, utöver fler chefsbefattningar, innebära en löneglidning om t.ex. en nuvarande biträdande enhetschef som inte blir enhetschef i den nya chefsstrukturen utan får en annan befattning, behåller sin nuvarande lönenivå. Detta kan då även påverka lönenivåerna för enhetschefer, områdeschefer och avdelningschefer som genererar ett högre löneläge.

Fler chefer och ett högre löneläge är sammantaget kostnadsdrivande där den totala lönekostnaden kommer öka. Vidare innebär fler chefer med budgetansvar t.ex. också fler chefer som ska lämna månadsprognos och ha såväl stöttnings- som rimlighetsgranskning.

Detta skulle då kräva fler controllers inom ekonomifunktionen. Även behovet av stöd från övriga förvaltningsövergripande stödfunktioner kommer öka. Det totala behovet av stöd till cheferna kräver fler medarbetare inom stödfunktionerna. Detsamma skulle kunna gälla det administrativa stödet inom verksamheterna då enheterna blir fler till antalet. Ytterligare en faktor som påverkar är hur stor organisation respektive förvaltning har. En större organisation med fler medarbetare och chefer genererar ett större administrativt omfång än en mindre förvaltning med färre medarbetare. Hur mycket verksamhet respektive förvaltning har i egen regi påverkar således det administrativa omfånget.

Förvaltningen ser positivt på att den nya chefsstrukturen ska föregås av en ordentlig analys innan förändringar sker, men ser att det finns en risk i att stadens förvaltningar går i otakt utifrån hur det ser ut på de olika förvaltningarna idag. Det kan gynna eller missgynna i t.ex. rekryteringar och personalomsättning. Det kan också vara kostnadsdrivande att genomföra förändringar för att inte halka efter andra förvaltningar istället för att göra förändringen efter den förordade analysen. Stödmaterialet som ska tas fram bör utformas så att samsyn främjas i viktiga principfrågor för staden, såsom lönenivåer och hantering av omställning till följd av förändrade chefsnivåer. Med detta ser förvaltningen gärna att det stadsgemensamma stödmaterialet för analys och implementering, utan att föregå beslutet, gärna distribueras så snart som möjligt.

### **Ytterligare synpunkter**

Innehåll och skillnader mellan områdeschef och enhetschef behöver förtydligas i stödmaterialet gällande ansvarsfördelning och mandat för respektive befattning. Det finns en risk att vi tar med oss dagens utmaning med olika ansvar i olika stadsdelar gällande befattningar, om det inte är tydligt vad respektive befattning inbegriper.

Inom förskoleverksamheten är det rektors ansvar att forma sin inre organisation enligt skollag, kap 2, § 10. Utifrån förslaget om *riktlinje för chefsstruktur* begränsas förutsättningarna för detta, både ekonomiskt och undervisningsrelaterat. Förvaltningen ser därför gärna att befattningen biträdande rektor kvarstår.

Sammanfattningsvis är förvaltningen positiv till den föreslagna riktlinjen för chefsstruktur. Riktlinjen möjliggör ytterligare en chefsnivå som kan underlätta i vissa delar av organisationen. Förslaget tros dock bli kostnadsdrivande, främst i form av ökade lönekostnader, detta i en tid med redan ansträngd ekonomi.

### **Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd**

**Hässelby-Vällingbys stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 31 augusti 2023 följande.

1. Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd godkänner förvaltningens yttrande och överlämnar det till kommunstyrelsen.
2. Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd beslutar om omedelbar justering.

**Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 21 juni 2023 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen anser att det är av största vikt att utveckla, behålla och attrahera medarbetare och chefer med kompetenser och erfarenheter som verksamheterna behöver för att kunna erbjuda stadens invånare en bra service. Förvaltningen anser vidare att det är bra att en riktlinje tagits fram med tydliga chefsnivåer och beskrivning av det sammanhållna ansvar som en chef i Stockholms stad har.



De tillämpningsanvisningar som ska tas fram bör ta i beaktande den särställning förskolans rektorer har enligt skollagen gällande beslutanderätt och ledningsansvar. Förvaltningen anser därför att förskolans rektorer inte bör omfattas av riktlinjen för chefsstruktur.

Förvaltningen har idag biträdande enhetschefer som har olika uppdrag gällande ansvar för verksamhet, personal och ekonomi. Förvaltningen kommer sannolikt, utifrån respektive verksamhets behov, kunna erbjuda biträdande enhetschefer som har ett ansvar för verksamhet, personal och ekonomi idag en tjänst som enhetschef. Likaså kommer enhetschefer kunna erbjudas en tjänst som områdeschef vid behov. Det som behöver tas fram är anvisningar hur staden ska hantera de biträdande enhetschefer som idag inte har ett ansvar som motsvarar det ansvar som en enhetschef ska ha, enligt föreslagen chefsstruktur, och som därmed inte kommer kunna erbjudas en chefstjänst. Det kan även finnas en risk för en övertalighet om antalet biträdande enhetschefer, som idag har ansvar motsvarande en enhetschef enligt den nya chefsstrukturen, är fler än behovet av enhetschefer inom förvaltningen. Förvaltningen anser att det är mycket viktigt att införandet av en chefstruktur inte blir kostnadsdrivande för förvaltningen och för staden i stort.

### **Järva stadsdelsnämnd**

**Järva stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 24 augusti 2023 följande.

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

**Järva stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 10 augusti 2023 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen ser positivt på en översyn av chefstrukturen i Stockholm stad. De organisatoriska förutsättningarna har stor påverkan på chefens förutsättningar att fullgöra sitt uppdrag. Tydlighet i uppdraget som chef och goda förutsättningar för sitt uppdrag bidrar till att stärka staden som attraktiv arbetsgivare. Vidare bedömer förvaltningen att en enhetlig och tydlig chefsstruktur och ett rimligt antal medarbetare per chef på sikt kommer att få positiva personalekonomiska konsekvenser såsom ökad hälsa, förbättrad arbetsmiljö, minskad personalomsättning och ökad kvalitet i verksamheten.

Förvaltningen ser att det finns en viss risk att ett förändringsarbete i denna omfattning kan komma att påverka personalrörligheten. Det är viktigt att staden följer detta noga under de kommande åren för att förebygga att så sker.

Vid införande av de nya riktlinjerna ser förvaltningen behov dels av en tydlig vägledning för genomförandet av analysarbetet dels att införandet följs upp för att säkerställa att enhetligheten i staden stärks.

Vidare finns det ett antal utmaningar som förvaltningen särskilt önskar lyfta upp.

- I dag finns flertalet enheter inom socialtjänstens och förskolans ansvarsområden som har biträdande enhetschefer/biträdande rektorer med ansvar för verksamhet, personal och visst ekonomiskt ansvar. Denna organisering ligger i linje med intentionerna i handlingsplanen för förbättrade arbetsvillkor för såväl socialsekreterare och biståndshandläggare som förskollärare och barnskötare gällande att säkerställa ett nära ledarskap.

I riktlinjen föreslås den biträdande enhetschefsrollen fasas ut och man lyfter fram andra ledningsfunktioner som stöd till enhetschef; teamledare eller arbetsledare. Dessa kan utgöra en stödfunktion till enhetscheferna och har ett visst ledningsansvar men inte fullt mandat och befogenheter som biträdande enhetschef inom förvaltningen har i dag. Förutsättningarna för dessa ledningsfunktioner bör tydliggöras för att undvika otydlighet i uppdraget och säkerställa enhetlighet inom staden. Det är också värt att lyfta att många av dagens biträdande enhetschefer/biträdande rektorer har lång erfarenhet som är viktigt att omhänderta vid en kommande förändring.

Vidare ger den erfarenhet och kompetens som biträdande enhetschefer/biträdande rektorer har i dag grunden för en god intern chefsförsörjning. Här ser förvaltningen ett behov av att vara uppmärksam på att det tillvaratas vid implementeringen av ny riktlinje.

- Implementeringen av den nya riktlinjen kan komma att innebära fler rapportörer i stadens ledningssystem. Här är det viktigt att säkerställa att de som inte är erfarna erhåller utbildning och stöd för att garantera att en god kvalitet i stadens ledningssystem upprätthålls. Detta ställer även krav på att förvaltningar och bolag har utökat administrativt stöd och uppbackning från förvaltningsövergripande stödfunktioner.
- Inom förskola och skola styr skollagen förutsättningarna för hur verksamheten ska organiseras. Rektor har mandat att besluta om sina enheters inre organisation utifrån barnens olika förutsättningar och behov. Stadens nya riktlinje likställer rektor med enhetschef. Förvaltningen ser ett behov av att se över vad förslaget innebär för förskola och skola, utifrån skollag och läroplan.

Förvaltningen vill uppmärksamma att stadens välfungerande samverkans- och nätverksforum kan komma att påverkas när nya chefsnivåer införs.

### **Kungsholmens stadsdelsnämnd**

**Kungsholmens stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 24 augusti 2023 följande.

Stadsdelsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

**Kungsholmens stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 3 augusti 2023 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen anser att ambitionen och intentionen enligt aktuell riktlinje på det hela taget är bra men ser också risker framförallt under förändringsprocessen. Förvaltningens ser fördelar med att det finns ett tydligt riktvärde kring antal medarbetare per chef i staden, vilket bidrar till ökade förutsättningar för ett närvarande ledarskap och en god arbetsmiljö på arbetsplatsen. En tydlig ansvarsfördelning mellan chefsnivåer bidrar även till en ökad struktur i chefsrollen kring vad som förväntas i ett chefskap i Stockholm stad.

Förvaltningen ser ett behov av en sammanhållen implementering av riktlinjen, särskilt mellan stadsdelsförvaltningarna som har liknande typ av verksamheter. Detta för att både undvika intern konkurrens mellan förvaltningarna och för att säkerställa att chefsrollerna ser liknande ut för samma typ av verksamheter inom staden.

Förvaltningen ser vidare en viss risk för att tappa chefer till andra arbetsgivare när alla chefer ska ha ansvar för både verksamhet, personal och ekonomi, vilket inte alla biträdande chefer på förvaltningen har idag. Det behöver också finnas en tydlig struktur för hur förändringen ska hanteras vad gäller vilka kompetenshöjande insatser som behöver genomföras för att de som till exempel är biträdande enhetschefer idag ska kunna ta steget till enhetschefsrollen med fullt chefsansvar.

Föreslagen förändring utgör också en budgetfråga då löneläget för enhetschef ligger högre än för biträdande enhetschef vilka sannolikt kommer att minska i antal i och med denna process. Löneläget för områdeschef (ny föreslagen befattning) kommer att vara högre än för dagens enhetschefer. Detta riskerar att bli kostnadsdrivande och även en potentiell ökad intern rörlighet och konkurrens mellan förvaltningar kan bidra till detta. Ett utökat chefsansvar kan också leda till behov av ytterligare operativa arbetsledande funktioner vilket också riskerar öka personalkostnaderna.

Även behovet av administrativt stöd kan öka när det blir fler enhetschefer, exempelvis genom månadsvisa ekonomiska uppföljningar och mer direktkontakt med HR för stöd i ärenden.

Äldreomsorgen ser att de har väldigt många uppdrag som sker inom verksamhetsområdet de närmaste åren som exempelvis fast omvårdnadskontakt, skyddad titel för undersköterska, implementering av kompetensstegar och övertagande av nytt boende samt evakuerande av boenden. Äldreomsorgen ser därför ett behov av att justera tidplanen för analys och implementering av riktlinjen till 2025 – 2027.

Inom socialtjänstens myndighetsutövning finns en risk att helhetssynen, det strategiska ledarskapet och utveckling av verksamheten försvåras med fler separata enheter med eget budgetansvar. Myndighetsutövande enheter inom förvaltningens socialtjänst är idag förhållandevis små och en risk med förändringen är att verksamhet och budget delas upp på ytterligare enheter.

Förskolan betonar vikten av att skollagstiftningens regler kring rektors och biträdande rektors ansvar och uppdrag behöver beaktas i detta sammanhang.

Förvaltningen föreslår att stadsdelsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen.

### **Norra innerstadens stadsdelsnämnd**

**Norra innerstadens stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 31 augusti 2023 följande.

Norra innerstadens stadsdelsnämnd godkänner förvaltningens tjänsteutlåtande och överlämnar det till kommunstyrelsen som svar på remissen.

**Norra innerstadens stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 11 juli 2023 har i huvudsak följande lydelse.

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 chefstätteten. 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.

### **Skarpnäcks stadsdelsnämnd**

**Skarpnäcks stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 31 augusti 2023 följande.

1. Förvaltningens tjänsteutlåtande överlämnas som svar på remissen.
2. Paragrafen justeras omedelbart.

*Särskilt uttalande* av Henrietta Ludwig (C), Kristina Lutz m.fl. (M) och André Nilsson (L), se Reservationer m.m.

**Skarpnäcks stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 31 juli 2023 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen är positiv till en enhetlig och tydlig chefsstruktur där chefer har ett tydligt sammanhållet ansvar för verksamhet, personal och ekonomi. Det går i linje med stadens personalpolicy, ledarskapsmodell, chefsprofil samt kvalitetsprogram. Chefsbefattningarna speglar uppdragets ansvar och befogenheter, vilket skapar tydlighet inom och utom organisationen.

Förvaltningen menar att en stadsgemensam chefsstruktur stärker stadens arbetsgivarvarumärke. Faktorer som hållbara, mer jämställda arbetsvillkor med bra förutsättningar att utföra sitt uppdrag är viktiga för att behålla och attrahera chefer. Det är viktigt att chefer får rätt förutsättningar för sina uppdrag utifrån både befogenheter, resurser och kompetens. En enhetlig struktur ger också förutsättningar för strukturerat stöd och utvecklingsinsatser för chefer, både på förvaltningen och i staden.

Kompetensförsörjningen är en av förvaltningens största utmaningar, också avseende chefsförsörjningen. Uppdragen som biträdande chefer har ett begränsat ansvar och mandat och är ofta ett första chefsuppdrag. Det skapar möjligheter att utvecklas som medarbetare och gå vidare i en chefsroll. Förvaltningen har ofta rekryterat enhetschefer och rektorer från den gruppen, vilket förändras om den biträdande rollen försvinner. Förvaltningen föreslår att staden fortsätter, och om behov finns utökar de chefsförsörjningsprogram som finns för att möta kompetensförsörjningsutmaningen avseende chefer.

Förvaltningens nuvarande organisation med tre verksamhetsavdelningar med flera enheter har utvecklats och förändrats över tid. Det har alltid varit viktigt att organisera verksamheterna för att nå bästa effekt och service för verksamhetens målgrupper. Förvaltningens verksamheter kan vara relativt små i omfattning och ekonomi. Det har format organisationen med fokus på att skapa hållbarhet över tid, ge förutsättningar för sammanhållna och likvärdiga verksamheter som skapar värde för målgruppen, samt ge goda förutsättningar för samverkan internt i förvaltningen och staden men också externt.

Förvaltningen har avdelningschefer, enhetschefer, rektorer och biträdande enhetschefer och rektorer. Förvaltningen har inga områdeschefer. Förvaltningen har, liksom de flesta förvaltningar i staden, ökat antalet biträdande chefer under de senare åren, bland annat utifrån arbetet med handlingsplaner för en förbättrad arbetsituation för olika yrkesgrupper. Gruppen biträdande chefer/rektorer är den största chefsgruppen i förvaltningen. Dessa biträdande chefer arbetar i förvaltningen inom förskoleverksamheten och socialtjänsten. De har ett närvarande och stödjande ledarskap till sina medarbetare med befogenheter inom områdena verksamhet, personal och ekonomi, men inte de fulla befogenheterna. Riktlinjen lyfter möjligheten att inrätta andra funktioner med visst ledningsuppdrag, till exempel team- eller arbetsledare. Det är viktigt att säkerställa att dessa roller inte blir otydliga avseende uppdrag och mandat och att medarbetare fortsatt upplever att de har nära dialog och stöd från sin chef.

Förvaltningens delegationsordning påverkas av hur ansvar och befogenheter organiseras. Socialtjänsten har till exempel flyttat delegation till de biträdande enhetscheferna för att effektivt kunna stödja och styra arbetsprocesserna inom myndighetsutövning.

Det kan finnas fördelar med en organisation där chefer leder större verksamheter som är mer dynamiska, med bättre ekonomiska förutsättningar och med flera chefer som ingår i ledningsgruppen. Cheferna kan då fördela olika uppgifter mellan varandra och arbeta tillsammans. Det blir lättare att anpassa verksamheten till förändrade förutsättningar och ha möjlighet att bära kostnader för till exempel administrativt stöd, lokaler och andra overheadkostnader. Enheterna inom förskolan är resultatenheter med möjlighet till resultatfonder.

Styr- och uppföljningsdokument såsom verksamhetsplaner, budget, uppföljning och annan rapportering sker på enhetsnivå och är enhetschefs ansvar. Om chefstrukturen ändras i enlighet med förslaget kommer mer av den sammanlagda chefstiden i förvaltningen gå till styrnings- och uppföljningsfrågor samt administration. Det kan komma att påverka medarbetares upplevelse av närvarande ledarskap och chefers möjlighet att i en ledningsgrupp för samma verksamhet dela uppdrag mellan sig. Flera av förvaltningens chefer uttrycker en vilja att leda med stöd av andra chefer. En ledningsgrupp som leder en sammanhållen större verksamhet som underlättar helhetssyn och samarbete. Med en sådan organisation kan cheferna i ledningsgruppen ta olika uppdrag, skapa utrymme för att driva utveckling av verksamheten och de kan ersätta varandra vid frånvaro där den som ersätter har kunskap om verksamheten.

Förvaltningen välkomnar den analys som ska göras. I förvaltningens verksamheter inom äldreomsorg och förskola har chefer ofta fler än 30 medarbetare, samtidigt som det inom förvaltningen finns chefer som har färre än 10 medarbetare. Analysen som ska göras i förvaltningen kommer att ta stöd av den vägledning som kommer från stadsledningskontoret. Förvaltningen kommer att beakta flera perspektiv för att skapa en god och hållbar arbetsmiljö med möjligheter till kvalitetsarbete och samverkan både för chefer och medarbetare.

Förvaltningen ser gärna att vägledningen kommer så snart möjligt efter beslut för att ge stöd och trygghet i processen framåt. Förskoleverksamheten kommer att beakta skollagen och vid behov stämma av med stadens utbildningsförvaltning samt förskoleförvaltning avseende stadens syn på rektors uppdrag och mandat.

Förvaltningen menar att det är viktigt att ha ett helhetsperspektiv i det fortsatta arbetet och inkludera de stödfunktioner som chefer har i sin verksamhet, samt de stödfunktioner som finns i förvaltningen som en del av analysen. De flesta chefer har idag administrativt stöd och stöd av biträdande chefer i sin organisation, samt stöd från de relativt begränsade förvaltningsövergripande funktionerna. Ekonomiska förutsättningar påverkar möjligheten till resurssättning av dessa funktioner.

Förvaltningen ser fram emot vägledande material för grundlig genomgång och ekonomisk analys utifrån verksamhetens förutsättningar och behov, samt stöd och tydlighet i fortsatt process och omställning för att nå de effekter staden strävar efter.

### **Skärholmens stadsdelsnämnd**

**Skärholmens stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 31 augusti 2023 följande.

1. Stadsdelsnämnden godkänner förvaltningens tjänsteutlåtande och lämnar det som svar på remissen.
2. Beslutet justeras omedelbart.

**Skärholmens stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 20 juni 2023 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen är positiv till att riktlinjen genom ett förtydligande av ansvar och mandat i chefsrollen, tillsammans med reglering av vad som kan vara ett rimligt antal medarbetare per chef, kan bidra till förbättrade förutsättningar för ett hållbart ledarskap som är i linje med stadens chefsprofil.

Riktlinjens tydlighet i vilket ansvar och mandat som ska ingå i ett chefsuppdrag skapar en tydlig bild av staden som arbetsgivare och skapar förutsättningar för att utveckla chefers förutsättningar vidare. Förvaltningen ser att riktlinjen förstärker stadens arbetsgivarvarumärke och attraktivitet som arbetsgivare. Hållbara arbetsvillkor med goda förutsättningar att utföra sitt uppdrag är viktiga faktorer både för att attrahera nya och att behålla de chefer som arbetar i förvaltningen idag. Chefens förutsättningar att styra och leda påverkar i sin tur vilka värden och resultat verksamheten levererar. Det bidrar också till att skapa förutsättningar för delaktighet och engagemang hos förvaltningens medarbetare.

Förvaltningen är positiv till att riktlinjen anger ett riktvärde för maximalt antal medarbetare per chef. Chefsuppdragets storlek är av betydelse ur flera perspektiv. Alltför stora medarbetargrupper försvårar bland annat möjligheten till en nära dialog mellan chef och medarbetare, att vara utvecklingsinriktad, att efterleva stadens arbetsgivarprocesser samt riskerar att försämra chefens och arbetsgruppens arbetsmiljö.

Förslaget innebär att rollen som biträdande enhetschef försvinner. Detta kommer i första hand att påverka förvaltningens avdelning för socialtjänsten. Förvaltningen ser att det skulle innebära en större organisatorisk förändring för de enheter som idag har biträdande enhetschefer. En ordentlig analys kring hur organisationen då ska utformas, vilket nära stöd till enhetschefer som kan ersätta den funktionen, samt vilka konsekvenser detta får för de som idag innehar dessa roller behöver göras.

Ett arbete med analys av ekonomiska förutsättningar, arbetsmiljöaspekter av förändringen samt vilka chefs- och arbetsledande led som behövs på förvaltningen för att skapa effektiva verksamheter behöver göras om riktlinjen antas. En ordentlig



analys ser förvaltningen som en viktig del för att förankra riktlinjens intentioner och för att förändringen ska skapa goda resultat. Förvaltningens chefsuppdrag ser olika ut och hänsyn behöver tas till de olika uppdragens komplexitet, verksamhetens geografiska spridning, medarbetarnas arbetsuppgifter, stödfunktioner som omger chefen med mera. Förvaltningen ser att det är viktigt att ett bra stödmaterial tas fram för de analyser som ska göras.

### **Jämställdhetsanalys**

En stor skillnad mellan manligt och kvinnligt genusmärkta verksamheter är hur många direkt underställda medarbetare varje chef har. De kvinnodominerade verksamheterna förskola, skola, vård och omsorg har ofta mer än dubbelt så många underställda som de manligt genusmärkta tekniska verksamheterna<sup>1</sup>. Samma mönster framgår i stadens undersökning som genomfördes 2018<sup>2</sup>.

En riktlinje som slår fast en ett rekommenderat antal medarbetare per chef skulle med största sannolikhet minska antalet medarbetare inom de kvinnligt genusmärkta verksamheterna och därmed minska den ojämlikhet som råder idag.

### **Södermalms stadsdelsnämnd**

**Södermalms stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 24 augusti 2023 följande.

Stadsdelsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

**Södermalms stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 12 juli 2023 har i huvudsak följande lydelse.

- Förvaltningens uppfattning är att en chef inte bör ha för många medarbetare, med tanke på alla de krav som ingår i chefskapet. Allt för stora medarbetargrupper kan försvåra möjligheten till en nära dialog mellan chef och medarbetare och riskerar att försämra chefens och arbetsgruppens arbetsmiljö. Att sätta en övre gräns på 30 medarbetare per chef är en bra ambition utifrån flera aspekter, både vad gäller kvalitet i verksamheten och att skapa förutsättningar och möjligheter till ett gott och närvarande ledarskap. När det gäller förslaget om en undre gräns på 10 medarbetare per chef anser förvaltningen att det är en bra ambition, men att avsteg måste kunna göras där det är befogat, såsom exempelvis i en beställarverksamhet som är omfattande men där det finns få medarbetare. Verksamhetens geografiska spridning, medarbetarnas arbetsuppgifter och det stöd som omger chefen är exempel på

---

<sup>1</sup> Se t ex Andersson-Felé 2003; Björk & Härenstam, 2016; Kankkunen, 2009; Corin, 2016; Westerberg 2000; Arbetsmiljöverket Rapport 2014:3

<sup>2</sup> Personalstrategiska avdelningen, Stadsledningskontoret, Stockholms stad (2018) Chefers arbetsituation i äldreomsorgens hemtjänst och boenden. Rapport KS 2018/875. Stockholm: Stadsledningskontoret.

faktorer som behöver tas i beaktande då arbetsgivaren beslutar om ett rimligt antal medarbetare per chef.

- Förvaltningens uppfattning är att titeln ”biträdande enhetschef” bör tas bort. Den har länge uppfattats som missvisande, eftersom dessa arbeten ofta innebär kvalificerade chefsjobb med många underställda medarbetare. Titeln har också försvårat arbetet med att rekrytera bra chefer, eftersom ordet ”biträdande” har uppfattas negativt. Förvaltningen ser också positivt på möjligheten att använda titeln ”områdeschef” för en chefsnivå mellan enhetschef och avdelningschef.
- Förvaltningen anser att alla chefer ska ha de tre ”ansvarsbenen” verksamhet, ekonomi och personal. Det är avgörande att det finns en tydlighet kring vem som är chef och som har det yttersta ansvaret. Att ha en annan ordning skulle också innebära att viss lagstiftning, till exempel Arbetsmiljölagen, blir svår att följa. Förvaltningen har redan idag den föreslagna ordningen, med något mindre undantag.
- Förvaltningen ser ekonomiska konsekvenser kopplat till att det kan behövas fler chefer, när det finns ett tak för antalet medarbetare per chef. Att ta bort titeln ”biträdande enhetschef” kan också leda till att löneläget förändras i form av att tyngre titlar kan leda till krav på högre löner. Samtidigt ser förvaltningen att förslagen som lyfts fram i riktlinjen sammantaget innebär fler fördelar än nackdelar. En långsiktig effekt av förändringarna skulle kunna vara en minskad personalomsättning både bland medarbetare och bland chefer. En annan positiv effekt kan vara en minskad sjukfrånvaro, en frånvaro som idag ligger på en alltför hög nivå. De förslag som förs fram bör leda till att staden blir en mer attraktiv arbetsgivare, samtidigt som förutsättningarna för en bra verksamhet med en god arbetsmiljö förstärks.
- För chefsstruktur inom förskolan ser förvaltningen att det är viktigt att beakta de ramar förskolan har att förhålla sig till utifrån Skollagen, såsom det regelverk som styr frågor kring chefstitulatur.
- Förvaltningen vill avslutningsvis lyfta fram att den föreslagna förändringen kan bli komplex, inte minst inom Förskoleavdelningen. Det är viktigt att förvaltningen genomför en grundlig analys av organisationen inför en eventuell förändring, så att det skapas långsiktigt hållbara strukturer vad gäller chefsstruktur och organisering.

## **Stockholms Stadshus AB**

**Stockholms Stadshus AB:s** yttrande daterat den 23 augusti 2023 har i huvudsak följande lydelse.

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 motsvarande 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 avvikelse från den föreslagna strukturen.

## **Underremisser**

### ***Bostadsförmedlingens remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

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.

***Familjebostäders remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

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.

***Kulturhuset Stadsteaterns remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

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.

***Micasa Fastigheters remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

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

***S:t Erik Försäkrings remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

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.

S:t Erik Markutvecklings remissvar har i huvudsak följande lydelse:

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.

***SISABs remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

SISAB välkomnar stadens förslag och arbetar redan i linje med förslagets 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 förslagets 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 förutsättningar för chefsuppdraget som en viktig del i stadens arbete att vara en förebild som offentlig arbetsgivare.

***Stockholm Vatten och Avfalls remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

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.

***Stockholm Business Regions remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

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.

***Stockholms Hamns remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

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.

Stockholmshems remissvar har i huvudsak följande lydelse:

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.

***Stokabs remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

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.

***Svenska Bostäders remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

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.

**Akademikerförbundet SSR**

**Akademikerförbundet SSR:s** yttrande daterat den 7 september 2023 har i huvudsak följande lydelse.

Att vara chef i Stockholms stad innebär ett sammanhållet ansvar för verksamhet, personal och ekonomi. Förslaget till riktlinjen för chefstruktur i Stockholm stad tydliggör befattning chef, dess uppdrag och mandat samt syftar till att säkerställa en enhetlig chefsstruktur i staden och skapa goda förutsättningar för chefer att kunna utföra sitt uppdrag.

Akademikerförbundet SSR ser positivt på att chefsstrukturen i staden ses över. Vår ståndpunkt är att man som chef ska ha fullt mandat, dvs. personal-, ekonomi- och verksamhetsansvar. Vi ser att samtliga ansvarsområden är en förutsättning för att man som chef ska kunna ta ett fullt arbetsmiljöansvar. Vår erfarenhet är att många av stadens chefer, främst biträdande enhetschefer, i dagsläget saknar fullt mandat men har det fulla operativa ansvaret. Det skapar problem i såväl arbetsmiljöarbetet som lönearbetet.

Akademikerförbundet SSRs bedömning är att en förändring mot fullt chefsmandat medför en risk för att organisatoriska problem kan uppstå. Ska en chef ha fullt

budget- och verksamhetsansvar krävs att staden organiserar enheter och verksamheter utifrån antalet chefer. I dagsläget finns flera chefer inom samma enhet. Separata budgetar och verksamhetsplaner för samma verksamhet inom myndighetsutövande enheter kan leda till en otydlig struktur, att rättssäkerheten minskar samt att samordnat arbetsmiljöarbete försvåras. Det är inte heller medborgarvänligt.

Akademikerförbundet SSR ser en problematik i att beslutet om antalet chefsnivåer ska ligga på varje enskild förvaltningschef eller VD. Den nya strukturen riskerar då att se ut som den gör idag med skillnader i mandat, befogenheter och chefsnivåer förvaltningarna emellan. Risken blir att det stora arbetet med att se över chefsstrukturen inte kommer leda till någon skillnad mer än ökade kostnader.

Förändringen "förväntas bidra till att stärka stadens arbetsgivarvarumärke." Akademikerförbundet SSR anser att det är lite oklart hur detta kommer gå till. Vill man stärka stadens arbetsgivarvarumärke är det av yttersta vikt att även se över arbetsbelastningen och möteskulturen. Utifrån stadens varierade verksamheter ser vi att riktvärdet för antal medarbetare per chef behöver analyseras noggrant och tas fram tillsammans med chefer inom de olika verksamheterna.

I vår enkät framkom bland annat att stödet till chefer är svagt och riskerar att vara undermåligt om alla stadens chefer ska ha fullt chefsmandat. Akademikerförbundet SSRs uppfattning är att stadens HR-funktioner är slimmade och att det finns en risk med för hög arbetsbelastning för stadens HRkonsulter. En större omorganisation av chefsstrukturen förutsätter att det finns stort utrymme till chefsstöd på stadens HR-enheter. I beredningen har enkäten som Akademikerförbundet SSR skickat ut påvisat att det finns ett stort intresse bland våra chefsmedlemmar att få inkomma med synpunkter. I remissen framgår det att HR-chefer har deltagit i stadens beredning. Chefer från kärnverksamheterna har däremot inte deltagit vilket Akademikerförbundet SSR anser är viktigt inför ett eventuellt införande.

Akademikerförbundet SSR är positiva till att få en enhetlig och tydlig chefsstruktur och rimligt antal medarbetare per chef. Det är dock många delar som först behöver analyseras och bearbetas. Vi ser ett behov av en väl genomtänkt process där berörda fått vara delaktiga med sina erfarenheter och kunskaper. Det kräver också ett tydligt uppföljningsbart syfte men även mod till självkritik, att synpunkter tas emot samt förmåga att fånga upp oväntade bieffekter.

### **Saco-rådet Stockholm**

**Saco-rådet Stockholms** yttrande daterat den 22 juni 2023 har i huvudsak följande lydelse.

SACO-rådet är i stort positiva till förslaget som gäller inriktningen för stadens framtida chefsstruktur. SACO-rådet står bakom, följande princip. "I enlighet med kommunfullmäktiges intention i budget 2023 används chefstitulatur enbart för



tjänstepersoner med ett sammanhållet ansvar för verksamhet, personal och ekonomi.”<sup>3</sup>

”Chefsnivåerna tar sin utgångspunkt i den nationella partsgemensamma arbetsidentifikationen för kommuner och regioner (AID).”<sup>4</sup> SACO-rådet vill trycka på vikten av att uppmärksamma och identifiera funktionsansvar, specialist och ämnesansvar samt ledningsansvar. För oss är det viktiga att deras befattningar är tydliga och att deras ansvar och befogenheter blir tydliga. Ett stöd finns i ”Handbok för kodning” 2019-09-20, se Arbetsidentifikation kommuner och landsting (AID-KL) (skr.se)”.

SACO-rådet ser fram emot att ta del av nämndernas översyn av sin chefsstruktur utifrån ”Riktlinje för chefsstruktur” senast i samband med verksamhetsplanering för 2025. Det är först då vi kan ta fullständig ställning till vad förslagen innebär för våra medlemmar i de olika verksamheterna.

SACO-rådet ser även fram emot att få ta del av stadsdirektörens framtida stödmaterial, speciellt är vi i SACO-rådet intresserad av den nya chefsrollen, ”Områdeschef”.

SACO-rådet vill även lyfta, från forskningsrapporten som arbetsgivaren själva hänvisar till i underlaget för ert förslag, så står det på sidan 22-23, att resultaten från många undersökningar, ” ... visar på vikten av att väl underbyggda avvägningar kring vad som kan anses vara ett rimligt antal medarbetare för den specifika chefen i den givna kontexten.”<sup>5</sup>

Det vi anser är en för hög nivå är skrivningen i, tjänsteutlåtandet Dnr KS 2023/434, på sida 8 (11) där det idag står, ” Utifrån stadens varierade verksamheter är riktvärdet mellan cirka 10 till cirka 30 medarbetare per chef.”

I underlaget till tjänsteutlåtandet, står det på sidan 3, ”Även flertalet utredningar och rapporter pekar på att förutsättningarna för ledarskapet behöver stärkas inom den offentliga sektorn”. I fotnoten finns det en referens till ”Corin, Linda och Babapour Chafi, Maral (2022), Betydelsen av antalet medarbetare per chef – en kunskapssammanställning del I och II. Institutet för stressmedicin Västra Götalandsregionen.”

När man läser kunskapssammanställningen så står det att på sidan 9, ” Vid jämförelser av hela den svenska arbetsmarknaden, utifrån Sveriges offentliga statistik 2016, syns det tydligt att vård och omsorg och sociala tjänster (i genomsnitt 30 medarbetare per chef<sup>6</sup>) följt av utbildning (i genomsnitt 27 medarbetare per chef<sup>7</sup>) ligger i en klass för sig när det gäller storleken på medarbetargrupper. Med undantag för

<sup>3</sup> Se längst ned på sid 6 -7, av 11. **Stadsledningskontoret**. Tjänsteutlåtande: Dnr KS 2023/434.

<sup>4</sup> Se sid 7. Ibid.

<sup>5</sup> Leda lagom många (vgregion.se)

<sup>6</sup> Slutsatser: ab3463e98a841ce0.pdf (cision.com)

<sup>7</sup> 5 Vård, omsorg och socialt arbete är den bransch på arbetsmarknaden där chefer har flest medarbetare. Ibid.

branschen transport och magasinering (i genomsnitt 23 medarbetare per chef<sup>8</sup>) så har resten av arbetsmarknaden kontrollspann som är betydligt mindre, i snitt ungefär hälften eller ännu mindre, än de som återfinns inom vård och omsorg<sup>9</sup>

Det vi anser är ett för högt antal är skrivning om, ”cirka 30 medarbetare per chef”. *Corin och Babapour*, skriver på sidan 22, ”Utredningen rekommenderar därför att arbetsgivarna inom vård och omsorg om äldre bör sätta ett tak för antalet medarbetare som den verksamhetsnära chefen med personalansvar ska ansvara för, förslagsvis mellan 20–30 medarbetare per chef samt säkerställa att den verksamhetsnära chefen har tillgång till adekvata stödresurser.”<sup>10</sup>

Den utredning som *Corin och Babapour*, hänvisar till är, SOU 2017:21, Nationell kvalitetsplan för vård och omsorg om äldre personer, Del 1. I den utredningen så står det på sidan 113, ”Ingen enhetschef har fler än 30 medarbetare, och alla har genomgått ledarskapsutbildning.”<sup>11</sup>

Vidare skriver utredarna på sid 419, att ”Det är också angeläget att enhetscheferna har en lämplig grundutbildning, ges tillräckliga stödresurser och har ett begränsat antal medarbetare att leda.”<sup>12</sup> Det är av största vikt för både chefernas och medarbetarnas arbetsmiljö.

Det utredaren skriver vidare är, ”Med enhetschef avses anställda som tillhör kategorin 1532 i SSYK2012, Enhetschefer inom äldreomsorg, nivå 2. Det är verksamhetsnära chefer underställd mellanchefer eller chef för förvaltning. De planlägger och leder den dagliga verksamheten samt ansvarar för personal. Ofta har de även ett ekonomiskt resultatansvar. Med medarbetare bör all underställd personal oberoende av anställningsform eller sysselsättningsgrad tas med.”<sup>13</sup>

Utöver det hänvisar utredaren i SOU 2017:21 till en avsiktsförklaring från den 19 augusti 2016, mellan bl.a. AkademikerAlliansen och till AkademikerAlliansen anslutna riksorganisationer och Sveriges Kommuner och Landsting. I den står det under rubriken: ”*Parternas gemensamma ansvar. Sprida forskning och verksamhetsexempel på hur man kan förbättra chefers organisatoriska förutsättningar att*

---

<sup>8</sup> Vård, omsorg och socialt arbete är den bransch på arbetsmarknaden där chefer har flest medarbetare. Ibid.

<sup>9</sup> Sid. 9. Betydelsen av antal medarbetare per chef Kunskapssammanställning DEL I och II 220516.pdf (vgregion.se)

<sup>10</sup> Sid 22. Ibid.

<sup>11</sup> Sid 113. Läs mig! Nationell kvalitetsplan för vård och omsorg om äldre personer, Del 1, SOU 2017:21 (regeringen.se)

<sup>12</sup> Sid 419. Ibid.

<sup>13</sup> Sid 438. Ibid.

utöva sitt ledarskap, bl.a. om vad som är ett rimligt antal medarbetare och att det finns en rimlig balans för medarbetarna mellan krav, resurser och stöd i arbetet.”<sup>14</sup>

SACO-rådet anser därför att det absolut maximala antalet medarbetare ska vara under 30. ”Med utgångspunkt i de arbetsuppgifter som en enhetschef inom vård och omsorg om äldre har (bl.a. medarbetarsamtal, lönesamtal, arbetsplatsträffar och andra återkommande möten) kan en övre gräns för antalet medarbetare per chef beräknas. Redan vid strax under 30 medarbetare har den tillgängliga årsarbetstiden överskridits. Denna typ av beräkning kan ses som ett målvärde”<sup>15</sup> Det är fortfarande, en mycket hög nivå, när det gäller antalet medarbetare underställ en chef. Det är endast inom vård och omsorg, som en chef har så många medarbetare under sig.

**Chefsstruktur** Det är positivt att chefsmandatet förtydligas och att en gemensam struktur etableras. Vi ska samtidigt komma ihåg att det främst är uppdragets komplexitet som är avgörande för hur svårt chefsuppdraget är och hur det bör värdesättas. En mindre enhet med ett avancerat och komplext uppdrag kan vara betydligt mer krävande än en större med färre och mer rutinbaserade processer. Det är inte antalet underställda medarbetare som bör styra vilken chefsnivå som tillämpas. Komplexitet och värdetillförsel är avgörande. Vid en förändring i chefsstrukturen är det viktigt att fler väl utbildade och kompetenta chefer välkomnas. Det är något vi hoppas beaktas i utformningen av stödmaterialet.

**Fortbildning inom innovation.** Innovation och utveckling är centrala delar i stadens strategi för att möta dagens och morgondagens utmaningar. Medarbetarna är stadens viktigaste resurs enligt Kvalitetsprogrammet. Idag saknar däremot många chefer och medarbetare utbildning inom de områden som kan bidra till ökad innovation och mer värdeskapande. Stadens verksamheter präglas ofta av ett förvaltarperspektiv där risk alltid ses som något oönskat. Det behövs omfattande fortbildning för att öka verksamheternas förmåga att innovera och förändra, samtidigt Kvalitetsprogrammets innehåll måste tillämpas tydligare av chefer och ledare.

Från SACO-rådet - vill vi vidare lyfta fram följande synpunkter på remissen. I remissen står det att ”... Stockholms stad arbetar enligt Full Range leadership-modellen...”. Modellen ”... förutsätter ledarskap utan fysisk distans”<sup>16</sup>. Enligt stadens nuvarande riktlinjer, gäller följande när en medarbetare vill arbeta på en annan plats än kontoret. ”Under pandemin har vi sett att det finns fördelar med att delvis arbeta hemifrån.”<sup>5</sup> Det är något som även chefer bör ha förmånen, av att göra.

---

<sup>14</sup> Se sid 3-4. AVSIKTSFÖRKLARING Åtgärder för friskare arbetsplatser i kommuner och landsting - PDF Free Download (docplayer.se)

<sup>15</sup> Se sid 424. Läs mig! Nationell kvalitetsplan för vård och omsorg om äldre personer, Del 1, SOU 2017:21 (regeringen.se)

<sup>16</sup> Se Sammanfattning. Kandidatuppsats. Att leda från hemmet: En kvalitativ studie om hur ledarskapet på Siemens påverkades av coronaviruset. Alexander Hellström. Mittuniversitetet, Avdelningen för ekonomi, geografi, juridik och turism. 2021-10-26. FULLTEXT01.pdf (diva-portal.org) 5 Arbeta från annan plats (stockholm.se)

SACO-rådet vill också få klarlagt vad arbetsgivaren avser med följande mening i remissen. ”Initialt kan förändringar innebära en viss kostnadsökning men med möjlig lönsamhet inom kort tid.”<sup>17</sup>

SACO-rådet vill även informera Stockholms stad att för ett antal år sedan så tog utbildningsförvaltningen bort de biträdande rektorerna och det ledde till ökade kostnader för Stockholms stad. Utbildningsförvaltning återinrättade senare samma tjänster.

### **Sveriges Lärare Stockholm**

**Sveriges Lärare Stockholms** yttrande daterat den 21 september 2023 har i huvudsak följande lydelse.

Sveriges Lärare Stockholm ser positivt på underlaget och att det behövs göras förändringar i chefsstrukturen. Det är viktigt att vi får likvärdighet mellan förvaltningarna och vi ser värdet i att detta ska gälla samtliga rektorer oavsett skolform. Vi ser också vikten av tydliga mandat och befogenheter samt en reglering av antal medarbetare per chef. Vissa farhågor finns dock kring att ytterligare arbetsuppgifter kan delegeras till våra medlemmar.

I riktlinjerna tydliggörs vad som gäller för ekonomiansvar, personalansvar och verksamhetsansvar. Sveriges Lärare undrar hur strukturen ska se ut vad gäller arbetsmiljöansvaret och vi önskar att detta förtydligas på samma sätt som för ovanstående ansvarsområden.

Vidare undrar Sveriges Lärare hur vi får ta del av den årliga uppföljningen av stadens chefsstruktur?

Vision Stockholms stad **Vision Stockholms stads** yttrande daterat den 6 september 2023 har i huvudsak följande lydelse.

Vision Stockholms stad välkomnar Riktlinje för chefsstruktur då detta är en högst prioriterad fråga både för Vision nationellt, men även lokalt i Stockholm stad. Att chefer ska ha ett rimligt antal medarbetare är en fråga som Vision drivit under flera år och som vi anser är en förutsättning för att chefer ska kunna utöva ett närvarande ledarskap. Vid genomförda undersökningar visar det tydligt att frågan är viktig för chefsmedlemmar, men också för medarbetare.

Vision Stockholms stad utgår från att staden även kommer att arbeta med frågan utifrån både genus-perspektivet och hur verksamheter är organiserade geografiskt. Det vill säga de så kallade ”hårda-manliga” förvaltningarna (tekniska) har rimligt antal medarbetare, inom ett begränsat geografiskt område (ofta samma byggnad). Medans de, så kallade, ”mjuka-kvinnliga” förvaltningarna (vård, skola, omsorg) har

---

<sup>17</sup> Se sid 10 av 11. **Stadsledningskontoret**. Tjänsteutlåtande: Dnr KS 2023/434.

ett stort antal medarbetare som dessutom är utspridda på ett stort geografiskt område (flera olika byggnader).

Vision Stockholms stad ser även positivt på att staden hänvisar till forskning och utredningar om chefers förutsättningar. Särskilt viktigt anser vi det är, förutom antal medarbetare, med chefers tillgång till välanpassade administrativa stödresurser.

Vision Stockholms stad är medveten om att Riktlinjer för chefer är en inriktning och tydliggörande av stadens chefsstruktur i syfte att attrahera, utveckla och behålla chefer med kompetenser och erfarenheter som efterfrågas i de olika verksamheterna. Att en viktig del i arbetet utgår från Arbetsmiljöverkets föreskrift för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (OSA 2015:4), ser vi som ytterst positivt.

Vision Stockholms stad önskar dock tydligare direktiv för hur implementeringen av riktlinjerna ska ske. Detta i syfte att begränsa möjligheterna för egna tolkningar på respektive förvaltningar.

Vision Stockholms stad önskar lyfta ett antal frågor och funderingar som vi inser kan vara svåra att besvara nu, men vi önskar likväl lyfta dessa inför det kommande arbetet.

1. Har staden tagit höjd för att rekrytera rätt antal chefer inom till exempel Äldreomsorgen?
2. Avser staden att kompetensutveckla de biträdande enhetschefer som idag saknar de så kallade "tre benen" (ansvar för verksamhet, personal och ekonomi)? Finns det i sådana fall en budget avsatt för detta?
3. Har staden skapat, alternativt upphandlat, ett program för sådan kompetensutveckling?
4. Hur kommer tillsättning av dessa tjänster ske (utlysas eller direktinplacering)?
5. Kommer en befattningsbeskrivning att tas fram för respektive chefsnivå?
6. Fattas beslut om dessa befattningsbeskrivningar centralt eller på varje enskild förvaltning?
7. Finns det någon risk- och konsekvensbeskrivning genomförd? Har denna skett centralt? I sådana fall; med vilka deltagande skyddsombud?
8. Innebär följande text att respektive förvaltning återigen kan börja skapa olika nivåer (till exempel biträdande enhetschef)? *Ytterligare nivå kan eventuellt vara motiverat i någon av stadens förvaltningar. I de fall analysen visar på ett sådant behov kan förvaltningschef/VD samråda med stadens personaldirektör.*

Vision Stockholms stad anser att om förvaltning önskar tillsätta ytterligare chefsnivå, ska förhandling ske med berörda fackliga organisationer då detta anses vara en organisationsförändring.

## **Reservationer m.m.**

### **Kulturnämnden**

Särskilt uttalande av Isabel Smedberg-Palmqvist (L) och Kristina Lutz (M)

Av ärendet framgår att av Stockholms stads idag cirka 2300 personer med chefstitel innehar 879 rollen som enhetschef med ansvar för verksamhet, ekonomi och personal. 1153 medarbetare utgör i sin tur chefsgruppen biträdande enhetschefer och det totala antalet chefer på mellannivå är 257.

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.

Ambitionen att få fler biträdande chefer att fungera som enhetschefer är god, då det blir en mer enhetlig chefsstruktur med fler som ansvarar för alla tre delarna verksamhet, ekonomi och personal.

Men vi vill betona att riktlinjer behöver ta hänsyn till skolan och förskolans värld. Där är det vanligt med biträdande rektorer, en modell som för det första i många fall fungerar väl, och för det andra är det enligt skollagen rektor som avgör hur fördelningen av ansvar på biträdande rektorer ska se ut.

### **Socialnämnden**

Särskilt uttalande av Jan Jönsson (L)

Av ärendet framgår att av Stockholms stads idag cirka 2300 personer med chefstitel innehar 879 rollen som enhetschef med ansvar för verksamhet, ekonomi och personal. 1153 medarbetare utgör i sin tur chefsgruppen biträdande enhetschefer och det totala antalet chefer på mellannivå är 257.

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.

Ambitionen att få fler biträdande chefer att fungera som enhetschefer är god, då det blir en mer enhetlig chefsstruktur med fler som ansvarar för alla tre delarna verksamhet, ekonomi och personal.

Men vi vill betona att riktlinjer behöver ta hänsyn till skolan och förskolans värld. Där är det vanligt med biträdande rektorer, en modell som för det första i många fall fungerar väl, och för det andra är det enligt skollagen rektor som avgör hur fördelningen av ansvar på biträdande rektorer ska se ut.

## **Utbildningsnämnden**

### **Särskilt uttalande av Jan Jönsson (L)**

Av ärendet framgår att av Stockholms stads idag cirka 2300 personer med chefstitel innehar 879 rollen som enhetschef med ansvar för verksamhet, ekonomi och personal. 1153 medarbetare utgör i sin tur chefsgruppen biträdande enhetschefer och det totala antalet chefer på mellannivå är 257.

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.

Ambitionen att få fler biträdande chefer att fungera som enhetschefer är god, då det blir en mer enhetlig chefsstruktur med fler som ansvarar för alla tre delarna verksamhet, ekonomi och personal.

Men vi vill betona att riktlinjer behöver ta hänsyn till skolan och förskolans värld. Där är det vanligt med biträdande rektorer, en modell som för det första i många fall fungerar väl, och för det andra är det enligt skollagen rektor som avgör hur fördelningen av ansvar på biträdande rektorer ska se ut.

Som förvaltningen skriver behöver rektorerna 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. Vi instämmer i förvaltningens bedömning att skolans organisation uttryckligen behöver undantas från riktlinjen avseende chefsnivåer.

## **Äldrenämnden**

### **Särskilt uttalande av Margita Jacobsson (L)**

Av ärendet framgår att av Stockholms stads idag cirka 2300 personer med chefstitel innehar 879 rollen som enhetschef med ansvar för verksamhet, ekonomi och personal. 1153 medarbetare utgör i sin tur chefsgruppen biträdande enhetschefer och det totala antalet chefer på mellannivå är 257.

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.

Ambitionen att få fler biträdande chefer att fungera som enhetschefer är god, då det blir en mer enhetlig chefsstruktur med fler som ansvarar för alla tre delarna verksamhet, ekonomi och personal.

Men vi vill betona att riktlinjer behöver ta hänsyn till skolan och förskolans värld. Där är det vanligt med biträdande rektorer, en modell som för det första i många fall fungerar väl, och för det andra är det enligt skollagen rektor som avgör hur fördelningen av ansvar på biträdande rektorer ska se ut.

### **Farsta stadsdelsnämnd**

Särskilt uttalande av Olof Peterson m.fl. (M), Rikard Werge (L) och Olle Eriksson (C)

I korthet handlar riktlinjer för en chefsstruktur om en ram för vad som definierar en chef i Stockholm stad, vilka chefsnivåer som ska finnas, ett riktvärde för antal medarbetare per chef (cirka 10 till cirka 30) och att en chef ska ha ett sammanhållet ansvar för verksamhet, personal och ekonomi.

Utöver de risker som förvaltningen påpekat i tjänsteutlåtandet, vilka vi ställer oss bakom, vill vi särskilt belysa utmaningen med den stora omorganisation som Farsta förvaltning skulle behöva genomföra för att möta de nya riktlinjerna för chefsstruktur. Idag har förvaltningen lika många biträdande enhetschefer/rektorer anställda som enhetschefer/rektorer. Förslaget innebär att enhetschefer/rektorer ska ökas och att biträdande enhetschefer/rektorer ska fasas ut.

I Farsta stadsdelsområde finns 73 förskolor där 2300 barn är inskrivna och ungefär hälften av förskolorna bedrivs i kommunal regi. Dessa är indelade i sex enheter och varje enhet leds av en förskolechef. De sex rektorerna har biträdande rektorer till sin hjälp, dels som stöd för att leda och samordna det pedagogiska arbetet men framför allt för att ansvara för handledning av pedagoger.

I rollen som biträdande rektor ligger starkt fokus på att skapa gott samarbete och förutsättningar för ett aktivt medarbetarskap samt ett gott arbetsklimat. Utan biträdande rektorer riskerar vi ett försämrat arbetsklimat, lägre kvalitet på den pedagogiska verksamheten och i en förlängning att medarbetare säger upp sig.

Utöver arbetsmiljö och kvaliteten i verksamheterna är det ekonomiska läget ansträngt i staden, varför vi moderater, liberaler ställer oss negativa till införandet av ny chefsstruktur.

### **Skarpnäcks stadsdelsnämnd**

Särskilt uttalande av Henrietta Ludwig (C), Kristina Lutz m.fl. (M) och André Nilsson (L)

Av ärendet framgår att av Stockholms stads idag cirka 2300 personer med chefstitel innehar 879 rollen som enhetschef med ansvar för verksamhet, ekonomi och personal. 1153 medarbetare utgör i sin tur chefsgruppen biträdande enhetschefer och det totala antalet chefer på mellannivå är 257.



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.

Ambitionen att få fler biträdande chefer att fungera som enhetschefer är god, då det blir en mer enhetlig chefsstruktur med fler som ansvarar för alla tre delarna verksamhet, ekonomi och personal. Vi vill dock betona att riktlinjer behöver ta hänsyn till skolan och förskolans värld. Där är det vanligt med biträdande rektorer, en modell som för det första i många fall fungerar väl, och för det andra är det enligt skollagen rektor som avgör hur fördelningen av ansvar på biträdande rektorer ska se ut.

# Riktlinje för chefs- struktur och chefsnivåer i Stockholms stad

Beslutad av kommunfullmäktige 2023-xx-xx

# Riktlinje för chefsstruktur i Stockholms stad

## Bakgrund och syfte med riktlinjen

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 vår välfärd.

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.

För att det ska finnas goda förutsättningar i chefsuppdraget krävs:

- tydliga mandat och befogenheter
- kommunicerade förväntningar i arbetsgivarrollen
- rätt kompetens för uppdraget
- ett rimligt antal medarbetare baserat på verksamhetens komplexitet
- tillgång till stödfunktioner anpassade utifrån uppdraget.

Riktlinjen ska ses som ett stöd i analys- och utvecklingsarbete inom respektive förvaltning. Det 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*.

## 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. Beroende på förvaltningarnas och bolagens olika storlek varierar behovet av antalet chefsnivåer. Förvaltningschef eller bolagschef beslutar om antalet chefsnivåer inom sin organisation utifrån denna riktlinje.

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.

I Stockholms stad används chefstitulatur för tjänstepersoner med ett sammanhållet ansvar för verksamhet, personal och ekonomi. I det sammanhållna ansvaret ingår bland annat:

**Ekonomiansvar** vilket innebär ansvar för att upprätta och följa upp budget, kostnadseffektivitet och att budget hålls i balans utifrån stadens regler för ekonomisk förvaltning.

**Verksamhetsansvar** vilket innebär det yttersta ansvaret för att verksamhetens kvalitet som helhet uppfyller de krav som organisationen och samhället ställer på offentliga organisationer. I det ligger även ansvaret för att verksamheten följer gällande lagar, föreskrifter och stadens styrdokument samt lever upp till gällande kvalitetsmål. I verksamhetsansvar ingår det direkta ansvaret för den löpande verksamheten, men även ansvaret för att bedriva en verksamhetsutveckling som säkerställer att krav och förväntningar möts eller överträffas över tid.

**Personalansvar** vilket innebär ansvar för medarbetare samt rätten att leda och fördela arbetet. Ansvaret innebär lönesättning och bedömning av prestationer i löneöversynen samt att planera och följa upp medarbetarnas kompetensutveckling. Det innebär även arbetsmiljö- och rehabiliteringsansvar. Därtill kommer ansvaret att säkerställa att arbetsrätt och kollektivavtal tillämpas i verksamheten. Detsamma gäller fastställda policys och rutiner.

En formellt ansvarig chef har det samlade ledningsansvaret för den del av verksamheten som den formella positionen omfattar. Chefen får dock i sin tur uppdra åt någon annan att fullgöra enskilda ledningsuppdrag. I staden finns chefsnivåerna nedan som tar sin utgångspunkt i den nationella partsgemensamma arbetsidentifikationen för kommuner och regioner (AID).

### **Stockholms stads chefsnivåer**

Stadsdirektör är Stockholms stads ledande tjänsteperson och utses av kommunstyrelsen. För stadsdirektören finns en instruktion, fastställd av kommunstyrelsen som beskriver stadsdirektörens arbetsuppgifter. Som stöd i ledningsfunktionen kan kommunstyrelsen även tillsätta en eller flera biträdande stadsdirektörer.

#### **Förvaltningschef/VD**

Förvaltningschef 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 bolag**

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/motsvarande nivå i första linjen för bolagen**

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.

#### **Kompletterande chefsnivåer**

Förvaltningens storlek påverkar chefsstrukturen. Utöver ovan nämnda chefsnivåer kan det finnas behov att komplettera organisationen med ytterligare chefsnivå. Detta ska i sådana fall vara motiverat av genomförd analys.

#### **Områdeschef eller för bolagen motsvarande**

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. Beslut om huruvida nivån områdeschef ska användas är en fråga för förvaltningschefen. En fördjupad analys ska föregå införandet av områdeschefsnivån för att säkerställa att ansvar, mandat och befogenheter är tydliga inom och mellan nivåerna. Den fördjupade analysen ska synliggöra den mest fördelaktiga och ändamålsenliga organisationen.

Ytterligare nivå kan eventuellt vara motiverat i någon av stadens förvaltningar. I de fall analysen visar på ett sådant behov kan förvaltningschef/VD samråda med stadens personaldirektör.

#### **Skolans och förskolans verksamheter**

I skollagen SFS 2010:800 anges att det pedagogiska arbetet vid en skolenhet ska ledas och samordnas av rektor. Benämningen ska förbehållas den som har en anställning som rektor och kan återfinnas på flera nivåer. Funktionen biträdande rektor med fullt ledningsansvar återfinns på enhetschefsnivå eller annan ledningsfunktionsnivå beroende på verksamhetens behov.

## **Antal medarbetare per chef**

Chefsuppdragens storlek är av betydelse ur flera perspektiv. Alltför stora medarbetargrupper försvårar bl.a. möjligheten till en nära dialog mellan chef och medarbetare. Alltför små chefsuppdrag leder till att chefsuppgiften inte kan utgöra ett huvuduppdrag.

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. Organisationer är komplexa system och många olika sammanflätade villkor, där till exempel organisatoriskt stöd, auktoritetsfördelning, ansvarsområden, verksamhetens förläggning och arbetsuppgifter påverkar chefers förutsättningar vid sidan av antalet medarbetare per chef.

Det finns inget antal som passar samtliga av stadens verksamheter och därför tar staden utifrån organisations- och arbetsmiljöforskningen fram ett riktvärde att utgå ifrån för antalet medarbetare per chef. Riktvärdet baseras bland annat på verksamhetens olika komplexitet och ska vara någonstans från cirka 10 till cirka 30 medarbetare per chef.

## **Stödstruktur**

### **Annan ledningsfunktion som stöd till chef**

Inom stadens förvaltningar finns även andra funktioner med visst ledningsuppdrag, som inte är chefer med fullt mandat och befogenheter. De utgör en stödfunktion till linjens chefer, exempel på funktioner är team- eller arbetsledare.

### **Medarbetare med funktionsansvar**

Medarbetare som i sin anställning har tilldelats ett särskilt ansvar för en funktion som normalt inte ligger i yrkesrollen. Funktionen kan vara exempelvis ett specialist-, ämnes- eller avgränsat arbetsområde. Som en följd av det kan medarbetaren även ha ansvaret att samordna en grupp kollegor. Funktionsansvarig personal företräder, planerar och koordinerar arbetet inom funktionen men har inget formellt ansvar för ekonomi, verksamhet eller personal.

### **Förvaltningens stöd- och styrningsfunktioner**

Stödstrukturen och dess arbetssätt behöver vara anpassad utifrån de organisatoriska förutsättningarna och verksamhetsbehoven. Det innebär funktioner som exempelvis HR, ekonomi och kommunikation.

## **Analys av organisation och uppföljning**

### **Analys av organisation**

Organisationer är komplexa system och har många olika sammanflätade villkor, där till exempel organisatoriskt stöd, auktoritetsfördelning, ansvarsområden och arbetsuppgifternas karaktär påverkar chefers och medarbetares förutsättningar att utföra sitt arbete.

Det ska vara väl beskrivet och motiverat i varje förvaltning och bolag 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 respektive förvaltning eller bolag.

### **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 av stadens chefsstruktur ska även ske årligen genom stadens system för ledning och styrning.