

§ 416

Rekommendation om riktmärke för antal medarbetare per chef i Uppsala kommun

KSN-2021-03046

Beslut

Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår kommunstyrelsen besluta

1. **att** införa en rekommendation om ett maxantal på 30 medarbetare per chef i Uppsala kommun, i enlighet med ärendets **bilaga 1**,
2. **att** uppdra till samtliga förvaltningschefer att göra en översyn av chefers organisatoriska förutsättningar,
3. **att** uppdra till samtliga förvaltningschefer att göra en analys av nuläge och önskat läge gällande antal medarbetare per chef och ta fram en plan för implementering och **ekonomiska konsekvenser av implementeringen**, samt
4. **att** uppdra till kommunledningskontoret att ansvara för den normativa styrningen och stödja förvaltningarnas utveckling i analys- och implementeringsprocessen.

Sammanfattning

Utifrån en motion från Tobias Smedberg (V) har kommunfullmäktige gett kommunstyrelsen i uppdrag att utreda förutsättningarna för att införa en rekommendation om ett maxantal för antal medarbetare per chef och vad som krävs för att implementera rekommendationen, se kommunfullmäktiges beslut 7 oktober 2019 § 336. Kommunledningskontoret har därför genomfört en förstudie som syftar till att analysera förutsättningarna för att inrätta en rekommendation för hur många medarbetare en chef kan leda och samtidigt erhålla en bra arbetsmiljö samt vilka effekter ett sådant beslut skulle kunna få för verksamheten. Förstudien genomfördes under perioden januari-juni 2021. Slutsatserna baseras på lärdomar från pågående arbete i Uppsala kommun, hur andra kommuner gör, forskning på området samt andra intressenters medskick.

Förstudien visar att antal medarbetare och andra organisatoriska förutsättningar är viktiga faktorer för att chefer ska ha en hållbar arbetsmiljö och ges möjlighet att leda och utveckla verksamheten mot uppsatta mål tillsammans med sina medarbetare.

Kommunstyrelsens arbetsutskott
Protokollsutdrag

Datum:
2021-12-07

I enlighet med ärendets bilaga 1 är förslag till beslut därför att införa en rekommendation som innebär ett kontrollspann om max 30 medarbetare per chef i Uppsala kommun. Analys av behov och förutsättningar samt implementering sker därefter i respektive förvaltning med stöd från kommunledningskontoret som ansvarar för den normativa styrningen. Utöver detta bör arbetet framåt även inkludera att se över chefernas arbetsituation, villkor och organisatoriska förutsättningar.

Beslutsunderlag

- Tjänsteskrivelse daterad 3 november 2021
- Bilaga 1, redovisning av förstudie – riktmärke för antal medarbetare per chef

Yrkande

Tobias Smedberg (V) yrkar bifall till föreliggande förslag.

Beslutsgång

Ordförande ställer föreliggande förslag mot avslag och finner att arbetsutskottet bifaller detsamma.

Särskilt yttrande

Tobias Smedberg (V) lämnar ett särskilt yttrande:

Vänsterpartiet är glada och stolta över att kommunen äntligen fattar beslut om tak för antal medarbetare per chef. Detta är resultat av Vänsterpartiets budgetförhandlingar denna mandatperiod och har varit ett viktigt krav från oss.

Att begränsa antalet medarbetare per chef är bra för arbetsmiljön, både för chef och anställd. Det är en friskfaktor som enligt arbetsmiljöforskning och fackliga organisationer har kraftig påverkan på sjukfrånvaro och arbetsrelaterade psykisk ohälsa. Det påverkar sjukfrånvaro och personalomsättning och är därför också ekonomiskt klokt att arbeta med. Slutligen är det i kvinnodominerade yrken som antalet medarbetare per chef är som högst och därför är detta en viktig jämställdhetsfråga.

Justerandes signatur

Utdragsbestyrkande

Kommunledningskontoret
Tjänsteskrivelse till kommunstyrelsen

Datum:
2021-11-03

Diarienummer:
KSN-2021-03046

Handläggare:
Britta Enquist, Anna Bittner

Rekommendation om riktmärke för antal medarbetare per chef i Uppsala kommun

Förslag till beslut

Kommunstyrelsen beslutar

1. **att** införa en rekommendation om ett maxantal på 30 medarbetare per chef i Uppsala kommun, i enlighet med ärendets **bilaga 1**,
2. **att** uppdra till samtliga förvaltningschefer att göra en översyn av chefers organisatoriska förutsättningar,
3. **att** uppdra till samtliga förvaltningschefer att göra en analys av nuläge och önskat läge gällande antal medarbetare per chef och ta fram en plan för implementering och **ekonomiska konsekvenser av implementeringen**, samt
4. **att** uppdra till kommunledningskontoret att ansvara för den normativa styrningen och stödja förvaltningarnas utveckling i analys- och implementeringsprocessen.

Ärendet

Utifrån en motion från Tobias Smedberg (V) har kommunfullmäktige gett kommunstyrelsen i uppdrag att utreda förutsättningarna för att införa en rekommendation om ett maxantal för antal medarbetare per chef och vad som krävs för att implementera rekommendationen, se kommunfullmäktiges beslut 7 oktober 2019 § 336. Kommunledningskontoret har därför genomfört en förstudie som syftar till att analysera förutsättningarna för att inrätta en rekommendation för hur många medarbetare en chef kan leda och samtidigt erhålla en bra arbetsmiljö samt vilka effekter ett sådant beslut skulle kunna få för verksamheten. Förstudien genomfördes under perioden januari-juni 2021. Slutsatserna baseras på lärdomar från pågående arbete i Uppsala kommun, hur andra kommuner gör, forskning på området samt andra intressenters medskick.

Förstudien visar att antal medarbetare och andra organisatoriska förutsättningar är viktiga faktorer för att chefer ska ha en hållbar arbetsmiljö och ges möjlighet att leda och utveckla verksamheten mot uppsatta mål tillsammans med sina medarbetare.

I enlighet med ärendets **bilaga 1** är förslag till beslut därför att införa en rekommendation som innebär ett kontrollspann om max 30 medarbetare per chef i Uppsala kommun. Analys av behov och förutsättningar samt implementering sker därefter i respektive förvaltning med stöd från kommunledningskontoret som ansvarar för den normativa styrningen. Utöver detta bör arbetet framåt även inkludera att se över chefernas arbetsituation, villkor och organisatoriska förutsättningar.

Beredning

Ärendet har beretts av kommunledningskontoret. Samverkan har skett i centrala samverkansgruppen och i chefssamverkan. Ärendet har inga konsekvenser sett ur perspektiven för barn eller näringsliv, men har däremot betydelse för jämställdhetsperspektivet.

Föredragning

Förstudiens resultat visar att en rekommendation om ett maxantal för antal medarbetare per chef kan användas som ett styrinstrument för att skapa bra förutsättningar för chefer i deras chefs- och ledaruppdrag. Chefen är en nyckelperson för att medarbetarna ska kunna leverera på uppdrag, nå mål samt utveckla verksamhet.

För att kunna leverera rätt kvalitet i uppdraget behöver medarbetare och chefer känna sig motiverade och omges av en hållbar och hälsofrämjande arbetsmiljö med balans mellan krav och resurser. Forskning visar på att ett för stort antal medarbetare per chef kan ha negativa effekter på hälsa, arbetstillfredsställelse, produktion och ekonomi.

Att införa en rekommendation som innebär ett kontrollspann om max 30 medarbetare per chef skulle kunna

- ge chefer möjlighet och förutsättningar att utveckla medarbetarnas och verksamhetens leveransförmåga
- förbättra arbetsmiljön för både chefer och medarbetare
- öka chefernas förutsättningar att arbeta med ett nära ledarskap och förebyggande arbetsmiljöinsatser
- ge chefer i verksamheter där majoriteten är kvinnor möjlighet till mer likvärdiga organisatoriska förutsättningar som i verksamheter där majoriteten är män
- bidra till inriktningsmål 1, uppdrag 1 som handlar om att kommunen ska motverka orättvis fördelning av makt och resurser mellan kvinnor och män. Kommunen ska vara en drivande aktör i jämställdhetsarbetet och främja jämställdhet såväl inom organisationen som i samhället i stort

Sammantaget bidrar detta till att Uppsala kommun är en attraktiv arbetsgivare.

Om ett större kontrollspann ska vara motiverat behöver verksamheten visa att chefens arbetsituation är i balans och beskriva vilka åtgärder man gör för att stödja chefen, till exempel genom att inrätta roller som biträdande chef, samordnare eller liknande. Verksamheterna har olika förutsättningar vilket gör att ett lämpligt antal medarbetare per chef kan variera. Det bör även finnas möjlighet att stegvis röra sig i rekommendationens riktning.

När ny styrning införs måste det säkerställas att den är möjlig att tillämpa för verksamheten och att införandet inte leder till motstridiga signaler sett mot annan styrning. En rekommendation om ett maxantal för antal medarbetare per chef behöver omgärdas av en organisatorisk förmåga att tillämpa styrningen och omhänderta konsekvenserna av ett införande.

Utifrån de olika förvaltningarnas förutsättningar behöver det göras en uträkning av vad det skulle kosta att anställa flera chefer och vad vinsten skulle bli vad gäller minskad sjukfrånvaro, minskad personalomsättning samt minskade arbetsmiljö- och hälsoproblem.

Arbetet bör ledas av en samordnare som stödjer förvaltningarna genom processen. Resurser som ansvarar för att ta fram en plan för implementering behöver tillsättas inom respektive förvaltning. Planen anpassas efter respektive förvaltnings specifika behov och förutsättningar. Förvaltningar med störst medarbetargrupper bör prioriteras.

Ekonomiska konsekvenser

Följden av beslutet kan få ekonomiska konsekvenser. Varje förvaltning behöver i sin analys synliggöra vad det skulle kosta att anställa fler chefer samt balansera detta mot den långsiktiga nyttohemtagningen vad gäller minskad sjukfrånvaro, minskad personalomsättning och minskade arbetsmiljö- och hälsoproblem enligt modell från Karolinska institutet och Sveriges kommuner och Regioner smart ekonomi.

Beslutsunderlag

- Tjänsteskrivelse daterad 3 november 2021
- Bilaga 1, redovisning av förstudie – riktmärke för antal medarbetare per chef.

Kommunledningskontoret

Joachim Danielsson
Stadsdirektör

Ola Hägglund
Ekonomidirektör

Kommunledningskontoret
Rapport

Datum
2021-10-12

Diarienummer
KSN-2021-03046

Handläggare
Britta Engquist

REDOVISNING AV FÖRSTUDIE

Riktmärke för antal medarbetare per chef

Sammanfattning

Antal medarbetare är en viktig faktor för att chefer ska ha rätt förutsättningar att nå en god arbetsmiljö och med bibehållen motivation och hälsa leda verksamheten mot uppsatta mål. Forskning visar på att ett för stort antal medarbetare per chef kan ha negativa effekter på hälsa, arbetstillfredsställelse, produktion och ekonomi.

Förstudien syftar till att analysera förutsättningarna för att inrätta ett riktmärke för hur många medarbetare en chef kan leda och samtidigt erhålla en bra arbetsmiljö och hög motivation för sitt uppdrag samt vilka effekter ett sådant beslut skulle kunna få för verksamheten.

Förstudien har genomförts under perioden januari-juni 2021. Metoden för genomförande har varit att göra en invärlds- och en omvärlds spaning.

Studien visar att en rekommendation om antal medarbetare per chef kan användas som ett styrinstrument för att skapa bra förutsättningar för chefer i deras chefs- och ledaruppdrag. Förslaget är därför att arbeta vidare och inrätta ett riktmärke som innebär ett kontrollspann om max 30 medarbetare per chef.

Bedömningen är att inrättandet av ett riktmärke för antal medarbetare per chef skulle kunna

- ge chefer möjlighet och förutsättningar att utveckla medarbetarnas och verksamhetens leveransförmåga
- förbättra arbetsmiljön för både chefer och medarbetare
- öka chefernas förutsättningar att arbeta med ett nära ledarskap och förebyggande arbetsmiljöinsatser
- ge chefer i verksamheter där majoriteten är kvinnor möjlighet till mer likvärdiga organisatoriska förutsättningar som i verksamheter där majoriteten är män
- bidra till inriktningsmål 1, uppdrag 1 som handlar om att kommunen ska motverka orättvis fördelning av makt och resurser mellan kvinnor och män. Kommunen ska vara en drivande aktör i jämställdhetsarbetet och främja jämställdhet såväl inom organisationen som i samhället i stort.

Sammantaget bidrar detta till att Uppsala kommun är en attraktiv arbetsgivare.

Innehåll

Sammanfattning	2
Inledning	4
Genomförande	4
Invärdsspaning.....	4
Omvärdsspaning.....	5
Avgränsningar och förklaringar	6
Resultat och analys	7
Därför är det viktigt att arbeta med chefers förutsättningar	7
Organisatoriska förutsättningar	8
Slutsatser och förslag till fortsatt arbete	10
Bilagor	12
Bilaga 1 – invärdsspaning, intervjufrågor till verksamhetsnära HR.....	12
Bilaga 2 – omvärdsspaning andra kommuner	13
Bilaga 3 – tidsplan.....	15
Referenser	16

Inledning

En rekommendation om antal medarbetare per chef kan användas som ett styrinstrument för att skapa bra förutsättningar för chefer i deras chefs- och ledaruppdrag.

Förutsättningarna i chefsuppdraget är ett väsentligt inslag i kommunstyrelsens verksamhetsplan.¹ Utredningen om rekommendation för maxantal anställda per chef har implementerats i det pågående utvecklingsarbetet som sker på området inom kommunledningskontoret.

Rapporten syftar till att redogöra för arbetet med genomförd förstudie samt redovisa slutsatser gällande förutsättningarna att upprätta ett riktmärke för antal medarbetare som en chef kan leda och vilka konsekvenser ett sådant beslut skulle kunna få för verksamheten.

Genomförande

Förstudien syftar till att analysera förutsättningarna för att kunna svara på politikens önskemål/vilja/vision om att inrätta ett riktmärke för max antal medarbetare per chef och vilka effekter det skulle kunna få. Förstudien har genomförts under perioden januari-juni 2021.

Invärdsspaning

I invärdsspaningen har syftet varit att ta reda på vad Uppsala kommun har gjort hittills när det gäller arbetet med antal medarbetare och chefers organisatoriska förutsättningar.

Intervjuer har genomförts med representanter för det verksamhetsnära HR-stödet inom stadsbyggnadsförvaltningen, socialförvaltningen, kulturförvaltningen, kommunledningskontoret, gemensam service, förskolan, utbildningsförvaltningen och omsorgsförvaltningen. Dessa förvaltningar har valts ut eftersom de har genomfört någon eller flera utvecklingsinsatser inom områdena antal medarbetare eller chefers förutsättningar. Se bilaga 1 för intervjufrågor.

En sammanställning visar att de förvaltningar som har varit framgångsrika i sitt utvecklingsarbete har angett att

- förvaltningsdirektör har varit aktiv och engagerad i utvecklingsarbetet, frågan har varit prioriterad och diskuterats i ledningsgruppen
- förvaltningen har fått stöd i genomförande av utvecklingsarbetet, antingen från stab HR eller från extern konsult.

¹ KS VP, uppdrag 9.9.1: Konkretisera chefs- och ledaruppdraget vad gäller ansvar, omfattning och betenden så att uppdraget är rimligt och hanterbart

Omvärldsspaning

Hur gör andra kommuner?

En del av omvärldsspaningen innebar att kontakta ett antal kommuner för att undersöka om de har ett riktmärke för antal medarbetare per. Göteborg, Malmö och Norrköping är exempel på kommuner/regioner som har kontaktats. Ett antal av dessa kommuner/regioner har infört ett riktmärke. Se bilaga 2 för redovisning av svar. Flertalet kommuner arbetar med ett riktmärke och chefers förutsättningar parallellt.

Forskning om chefers förutsättningar

Den forskning som studien främst refererar till är CHEFIOS-projektet². Anledningen till det är att man där har undersökt hur chefers förutsättningar i kommuner ser ut. Begreppet chefers förutsättningar innefattar antalet medarbetare per chef men även hur stödet kring chefen är uppbyggt (administrativt stöd, stöd från staber, stöd från sin egen chef, medarbetare och kollegor) och även om kraven är rimliga i förhållande till uppdraget (antal medarbetare/enheter/målkraV/brukarkrav).³ Man har tittat på hur närvaro eller frånvaro av dessa förutsättningar påverkar chefens egen upplevda hälsa och motivation samt chefens möjlighet att arbeta förebyggande med arbetsmiljöfrågor samt hur det påverkar måluppfyllelse och verksamhetens effektivitet.

*”Balansen mellan chefsspecifika krav och resurser visade sig i hög grad påverka i vilken utsträckning chefen upplevde sig kunna uppfylla målen för verksamheten och tillfredsställa brukarnas behov”.*⁴

Vid intervju med Linda Corin (chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna) ställdes frågan om det är något du skulle rekommendera att vi tittar närmare på vad gäller chefer organisatoriska förutsättningar, vad är det isåfall? Jämställda organisatoriska villkor blev svaret och här är ett citat som förstärker det:

*”Chefer inom teknisk verksamhet hade generellt sett bättre förutsättningar än chefer inom skola, vård och omsorg. Att jämföra hur arbetet är organiserat i kvinnligt kodade respektive manligt kodade verksamheter på det här sättet, snarare än att jämföra kvinnor och män som individer, kan vara en framgångsrik väg om man vill förklara könsskillnader i arbetsrelaterad hälsa”.*⁵

Arbetsmiljöverket

En tredje del av omvärldsspaningen har varit att ta del av Arbetsmiljöverkets sammanställningar efter större inspektioner. Bland annat gjordes en inspektion om första linjens chefers förutsättningar inom vård och omsorg 2008. I sammanfattningen av rapporten anges att Arbetsmiljöverket under tillsynsperioden har sett en ökad

² CHEFIOS-projektet var ett forsknings- och utvecklingsprojekt som handlar om förutsättningar för chefskap i offentlig sektor. Projektet pågick mellan 2008–2014 och var ett samarbete mellan Göteborgs universitet och ett antal västsvenska kommuner med finansiering bland annat från Vinnova, Göteborgs Stad och Västra Götalandsregionen.

³ Chefios ISM rapport 14:1, sid.85.

⁴ Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna sid. 58, Linda Corin och Lisa Björk

⁵ Ibid sid.16

medvetenhet på ledningsnivå om betydelsen av antalet medarbetare cheferna leder. De har också sett att många chefer slutar.⁶

Följande områden upplevs som belastande för chefer i vård och omsorg: tidspress, antal medarbetare per chef, personalomsättning och rekrytering, geografisk spridning, att vara tillgänglig dygnet runt, e-post samt den fysiska arbetsmiljön.⁷

Avgränsningar och förklaringar

I rapporten syftar begreppet chef främst på första linjens chefer. I Uppsala kommun benämns dessa chefer som C-chefer. Det handlar om till exempel enhetschefer och verksamhetschefer. Dessa chefer har ett trebent ansvar vilket innebär att de har ansvar för ekonomi, verksamhet och personal. Begreppet kontrollspann avser antal medarbetare som en chef ansvarar för.

Antal medarbetare per chef i Uppsala kommun

Totalt finns det 558 chefer i Uppsala kommun, 72 procent kvinnor och 28 procent män. Medelåldern är 49,9 år. År 2020 genomfördes totalt 121 chefsrekryteringar.

Antalet tillsvidareanställda medarbetare per chef varierar, något som illustreras av tabellen nedan. Grönmarkerade rutor indikerar chefer som bedöms ha en liten eller lagom stor medarbetargrupp (totalt 328 chefer). Orangemarkerade rutor indikerar chefer som bedöms ha en lagom stor till på gränsen för stor medarbetargrupp (totalt 109 chefer). Rödmarkerade rutor indikerar chefer som har en för stor medarbetargrupp (totalt 121 chefer).

	0-10 medarbetare	11-20 medarbetare	21-30 medarbetare	31-40 medarbetare	41-50 medarbetare	51-60 medarbetare	61- medarbetare	Totalt antal chefer
Förskolan	3	9	30	15	4			61
Grundskolan	4	9	8	12	12	9	13	67
Gymnasiet	3	4	3	1	3		5	19
AMF	19	16	4	1				40
SCF	12	20	8					40
OMF	23	33	26	5				87
ÄLF	15	7	10	17	7	4	4	64
KTF	9	4	5				1	19
SBF	19	22	2					43
BRF	10							10
MIF	1	1	1	1				4
ÖFV			1					
KLK	45	40	11	6		1		103
Totalt antal chefer	163	165	109	58	26	14	23	558

⁶ Arbetsmiljöverket projektrapport 2018-07-16 2015/051464 sid. 3

⁷ Ibid sid.21-22

Resultat och analys

Antal medarbetare är en viktig faktor för att chefer ska ha rätt förutsättningar att nå en god arbetsmiljö för sina medarbetare och sig själva samt att bibehålla motivation och hälsa i syfte att leda verksamheten mot uppsatta mål. Forskning visar att ett för stort antal medarbetare per chef kan ha negativa effekter på hälsa, arbetstillfredsställelse för medarbetare och chefer samt påverkar produktion och ekonomi negativt.

För att påverka chefers arbetsituation i en positiv riktning bör man även titta på chefers hela situation (organisatoriska förutsättningar) och även jämställda villkor. Därför kommer även dessa områden att beröras i denna förstudie.

I den här delen av rapporten undersöks förutsättningarna för att inrätta ett riktmärke för hur många medarbetare en chef kan leda och samtidigt erhålla en bra arbetsmiljö och hög motivation för sitt uppdrag samt vilka konsekvenser ett sådant beslut skulle kunna få för verksamheten.

Därför är det viktigt att arbeta med chefers förutsättningar

Utifrån sitt ansvar gällande verksamhetens uppdrag, leveranser och utveckling är chefen en nyckelperson vid rekrytering och introduktion samt när det gäller att skapa en attraktiv arbetsmiljö som engagerar och utvecklar medarbetarna.

Attraktiv arbetsgivare

Att vara en attraktiv arbetsgivare ökar konkurrenskraften gentemot andra aktörer och ökar möjligheten till att kunna rekrytera och behålla personal. Chefer har en nyckelposition vad gäller att arbeta med de tre rekryteringsstrategierna⁸ *fler jobbar mer, förläng arbetslivet* och *utnyttja teknik*. Chefer behöver därför ges förutsättningar att arbeta med innovation, delaktighet, samtal och dialoger samt för att skapa en attraktiv arbetsmiljö som gör att fler vill arbeta mer (heltid) och att fler vill stanna längre i arbetslivet. För att kunna leverera rätt kvalitet i uppdraget behöver medarbetare och chefer känna sig motiverade och omges av en bra arbetsmiljö.

Enligt Nyckeltalsinstitutets redovisning är det framför allt storlek på arbetsgrupper som skiljer attraktiva och mindre attraktiva branscher åt.⁹ Enligt Nyckeltalsinstitutets index är branscher med få anställda per chef i större uträkning attraktiva arbetsgivare jämfört med branscher med många anställda per chef. Det finns till exempel en stark samvariation mellan storlek på arbetsgrupper, mätt som antal anställda per chef, och långtidssjukfrånvaro.

Ett ledarskap som möjliggör regelbunden dialog med medarbetarna framhålls som en viktig faktor för att fånga upp signaler om och tecken på obalans mellan krav och resurser och därmed en ohälsosam arbetsbelastning bland medarbetare. Därigenom blir också chefernas möjligheter att utöva ett nära ledarskap och faktorer som antal medarbetare per chef och geografisk spridning av de anställda av stor vikt. Det innebär således att chefernas egna organisatoriska och sociala arbetsmiljö lyfts fram som en

⁸ SKR [Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden](#) – rekryteringsrapport 2018, sid. 33

⁹ Nyckeltalsinstitutets årsrapport 2019

viktig förutsättning för att chefer ska kunna skapa en god arbetsmiljö för sina medarbetare.¹⁰

Rekrytering av chefer och kompetensförsörjningsutmaningen

Rekryteringsbehov av ledningspersonal under perioden 2016–2026 ökar på grund av demografiska förändringar och pensionsavgångar som beräknas vara 28 100 inom kommuner, regioner och privata utförare (uppgift från SKR).

Utöver detta tillkommer avgångar på grund av chefer som byter arbetsgivare eller som slutar i förtid. En av de viktigaste faktorerna för att chefer slutar eller överväger att lämna sina chefsuppdrag har att göra med bristande förutsättningar att hinna med kärnuppdraget. Det handlar till exempel om obalans mellan mål och resurser, ett alltför omfattande chefsuppdrag eller för hög arbetsbelastning.¹¹

Verksamheter som står inför de största rekryteringsutmaningarna (skola, vård och omsorg) har problem att behålla chefer med rätt kompetens.¹² Chefers arbetsvillkor och förutsättningar blir en angelägen fråga på grund av deras utsatta situation och deras stora betydelse för att skapa hälsosamma effektiva organisationer.¹³

För att Uppsala kommun ska kunna klara av kompetensförsörjningsutmaningen behöver vi vara en attraktiv arbetsgivare för chefer, både för nya chefer och för chefer som har arbetat länge i kommunen. Enligt forskning är beslutet att lämna en chefsroll en lång och utdragen process.¹⁴ Av de som anger att de vill lämna sitt chefsuppdrag angav en tredjedel att de är i någon form av negativ anställningssituation som till exempel för hög press och med bristande förutsättningar. De stannar alltså i sin chefsroll med bristande engagemang och motivation som i sin tur påverkar den egna och verksamhetens prestation.

Organisatoriska förutsättningar

I begreppet organisatoriska förutsättningar är antal medarbetare per chef tillsammans med tillgång till stödfunktioner samt arenor för dialog de tre viktigaste faktorerna på övergripande nivå. Det går inte att bortse ifrån att utgångsläget ser olika ut vad gäller organisatoriska förutsättningar och särskilt antalet medarbetare beroende på om man som chef leder i en kvinnlig eller manlig genusmärkt verksamhet. Inom kommunal sektor är typiskt kvinnligt genusmärka verksamheter förskola, vård och omsorg och de manligt genusmärka verksamheterna tekniska och brandförsvaret. De organisatoriska förutsättningarna påverkar arbetsmiljön olika inom kvinno- respektive mansdominerade verksamheter.¹⁵

Jämställda organisatoriska villkor

I studien Chefios såg man att chefer i tekniska verksamheter ledde hälften så många medarbetare som chefer inom kvinnligt genusmärkta verksamheter som vård- och

¹⁰ Björk och Corin (2017) forskningsrapporten [Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna](#), sid. 26

¹¹ Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna, sid. 61

¹² Arman m.fl. (2009), Danielsson m.fl. (2012), Höckertin (2007) samt Skagert, Delleve och Ahlberg (2012).

¹³ Se till exempel Arnetz (2005), Nyberg, Bernin och Theorell (2005) samt Yukl (2010).

¹⁴ Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna, sid. 61

¹⁵ Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna, sid. 64

omsorgsverksamheter samt att de även hade sämre organisatoriska förutsättningar vad gäller stöd från ledning.

I rapporten ”Lönlöst att få det att fungera” från Ledarna har man frågat 26 000 chefer och medlemmar om deras arbetssituation.¹⁶ I rapporten används begreppet kvinno- och mansdominerade verksamheter som bör likställas med begreppet genusmärkta verksamheter som används i Chefios. Fokus i rapporten var att besvara följande frågor:

- Hur ser omfattningen av personalansvar och illegitima arbetsuppgifter för chefer ut, beroende på könssammansättningen i de arbetsområden där cheferna är verksamma?
- Vilka samband, om några, finns mellan omfattning av personalansvar, illegitima arbetsuppgifter och genomsnittslön respektive medianlön?
- Vad vet vi om skillnader i organisatoriska förutsättningar för chefer i kvinno- respektive mansdominerade områden, särskilt med avseende på personalansvar och illegitima arbetsuppgifter?

I studien fann man att varje chef som är kvinna respektive man i gruppen synnerligen kvinnodominerade arbetsområden i snitt har cirka 31 respektive 30 medarbetare. I gruppen synnerligen mansdominerade arbetsområden är det genomsnittliga antalet medarbetare betydligt lägre med 18 medarbetare per manlig chef och cirka 20 medarbetare per kvinnlig chef. I studien fann man även att löneläget generellt är högre i relativt mansdominerade arbetsområden.

Färre chefer och stora arbetsgrupper är vanligt i kvinnodominerade sektorer, detta påverkar arbetsmiljön negativt. Det finns beräkningar som visar att bristande arbetsvillkor för chefer i kvinnodominerade verksamheter är förenat med stora kostnader till följd av ohälsa och missnöje.¹⁷

Antal medarbetare per chef

Som konstaterats i tidigare avsnitt leder chefer i kvinnligt dominerade verksamheter i genomsnitt fler medarbetare än chefer i manligt dominerade verksamheter. Detta ger ojämsställda villkor som behöver tas omhand på en övergripande nivå.

I detta avsnitt redovisas vad antalet medarbetare per chef har för effekt på chefens arbetsmiljö, leverans i verksamheten och medarbetares arbetsmiljö.

Antal medarbetare per chef påverkar

- chefers arbetsmiljö
- verksamhetens leveransförmåga samt produktivitet
- vilja att stanna i rollen som chef
- möjligheten att vara en attraktiv arbetsgivare.

För många medarbetare per chef påverkar verksamheten, medarbetare och chefer på följande sätt:

- svårare att attrahera personal
- högre sjukskrivningstal
- högre personalomsättning och ökat missnöje
- minskad arbetstillfredsställelse

¹⁶ Lönlöst att få det att fungera? Illegitima arbetsuppgifter, personalansvar och lön i kvinno- och mansdominerade arbetsområden, sid. 6

¹⁷ [Investera för en jämställd arbetsmiljö-3.pdf \(sverigeskvinnolobby.se\)](#), sid.1

- fler olyckor och incidenter
- fler problem i personalgruppen
- sämre psykosocial arbetsmiljö
- minskad möjlighet för chef att arbeta med utveckling av verksamheten
- ökad arbetsbelastning och stress för chefer.

Slutsatser och förslag till fortsatt arbete

En rekommendation om ett antal medarbetare per chef behöver omgärdas av en organisatorisk förmåga att tillämpa styrningen och omhänderta konsekvenserna. Konsekvenser kan till exempel vara att en anpassning till rekommendationen kräver förändringar i organisation och/eller personalstruktur. Eventuella ekonomiska konsekvenser som förändringarna leder till måste också omhändertas.

När ny styrning införs måste det säkerställas att den är möjlig att tillämpa för verksamheten och att införandet inte leder till motstridiga signaler sett mot annan styrning. Verksamheterna har olika förutsättningar vilket gör att ett lämpligt antal medarbetare per chef kan variera. Det bör även finnas möjlighet att stegvis röra sig i rekommendationens riktning. Detta är av stor vikt inom vård- och omsorgsområdet där personalgrupperna tenderar att vara större än inom andra verksamheter.

Efter genomförd förstudie är förslag till fortsatt arbete att inrätta ett riktmärke som innebär ett kontrollspann om max 30 medarbetare per chef. Om ett större kontrollspann ska vara motiverat behöver verksamheten visa att chefens arbetsituation är i balans och beskriva vilka åtgärder man gör för att stödja chefen, till exempel genom att inrätta roller som biträdande chef, samordnare eller liknande.

Utöver att inrätta ett riktmärke behöver det fortsatta arbetet även inkludera att ta fram process/plan för förvaltningarnas arbete med chefers organisatoriska förutsättningar. Detta gäller även för de förvaltningar som har medarbetargrupper som understiger riktmärket om högst 30 medarbetare per chef.

Bedömningen är att inrättandet av ett riktmärke för antal medarbetare per chef skulle kunna

- ge chefer möjlighet och förutsättningar att utveckla medarbetarnas och verksamhetens leveransförmåga
- förbättra arbetsmiljön för både chefer och medarbetare
- öka chefernas förutsättningar att arbeta med ett nära ledarskap och förebyggande arbetsmiljöinsatser
- ge chefer i verksamheter där majoriteten är kvinnor möjlighet till mer likvärdiga organisatoriska förutsättningar som i verksamheter där majoriteten är män
- bidra till inriktningsmål 1, uppdrag 1 som handlar om att kommunen ska motverka orättvis fördelning av makt och resurser mellan kvinnor och män. Kommunen ska vara en drivande aktör i jämställdhetsarbetet och främja jämställdhet såväl inom organisationen som i samhället i stort.

Sammantaget bidrar detta till att Uppsala kommun är en attraktiv arbetsgivare.

Förutsättningar för införande av riktmärket

Det behöver göras en beräkning av vad det skulle kosta att anställa flera chefer. Därtill behöver det skjutas till medel för att kunna genomföra förslaget. Det behöver göras en beräkning av vad vinsten skulle kunna bli vad gäller minskad sjukfrånvaro, minskad personalomsättning och minskade arbetsmiljö- och hälsoproblem enligt modell från KI och SKR smart ekonomi.¹⁸

Arbetet behöver ledas av en processledare. Enligt Chefios är det en framgångsfaktor att det finns en samordnare som leder politiken och stödjer förvaltningarnas utveckling genom processen. Vid utvecklingsarbetets planering kan Chefoskopet¹⁹ med fördel användas.

En plan för implementering per förvaltning behöver tas fram. Planen ska ingå i förvaltningens verksamhetsplan och anpassas efter förvaltningens utmaningar och angelägenhet i frågan.

Vid implementering bör arbetet så långt det går genomföras utifrån processen som beskrivs i Chefoskopet sunt arbetsliv. Förvaltningarna behöver kompletteras med verksamhetsspecifik forskning och rapporter som rör chefers förutsättningar i respektive verksamhet. Därtill behöver en projektgrupp bestående av ekonom/controller, verksamhetsnära HR, representant från ledningsgruppen samt en processledare tillsättas. Processledaren kan vara från förvaltningen eller centrala staber med ansvar för att ta fram tidplan, beräkningar och så vidare.

Genomförandet bör vara prioriterat inom vård- och omsorgsförvaltningen (äldreomsorgen) och utbildningsförvaltningen (grundskola och förskola) där de största medarbetargrupperna finns.

Årligen följa upp med förvaltningarna att kontrollspannet hålls, till exempel inför arbetet med Mål och budget. Verksamheter som överstiger kontrollspannet behöver kunna beskriva vad man gör för att klara ett högre kontrollspann alternativt arbetsmiljöuppföljning (årlig).

Tidplan

Under 2021 genomförs utredning och förankring av förslag. Under 2022 genomförs aktivering av uppdrag till förvaltningarna. Arbetet ska anpassas till respektive förvaltnings förutsättningar och övriga styrsignaler. Se bilaga 3 för tidsplan.

¹⁸ [Investera för en jämställd arbetsmiljö-3.pdf \(sverigeskvinnolobby.se\)](#)

¹⁹ [Chefoskopet - landningssida - Chefoskopet \(suntarbetsliv.se\)](#)

Bilagor

Bilaga 1 – invärdsspaning, intervjufrågor till verksamhetsnära HR

Följande frågor ställdes till representanterna från det verksamhetsnära HR-stödet som intervjuades.

- Vad har ni gjort och vad var målet (inom områdena riktmärke, ansvar, uppdrag eller ledarbeteenden)?
- Vad har ni sett för resultat?
- Vad har fungerat bra – fortsätta med/göra om
- Vad hade ni kunnat göra annorlunda? Rekommendationer framåt.
- Vad skulle ni behöva stöd med om ni började nu eller i det fortsatta arbetet?

De intervjuade representerade följande förvaltningar/verksamheter:

- Stadsbyggnadsförvaltningen
- Socialförvaltningen
- Kulturförvaltningen
- Kommunledningskontoret
- Gemensam service
- Förskolan
- Utbildningsförvaltningen
- Omsorgsförvaltningen

Bilaga 2 – omvärldsspaning andra kommuner

Frågor ställda till följande kommuner via kontaktcenter: Norrköping, Umeå, Helsingborg, Jönköping, Örebro, Göteborg, Malmö, Västerås, Eskilstuna, Borås


Med Västra Götalandsregionen och Malmö har kontakt skett via Teamssamtal.

Jag har i uppdrag av politiken/HR ledningen på Uppsala kommun att utreda om det går att inrätta ett riktmärke för antal medarbetare/chef för kommunen som arbetsgivare.

Jag skulle vilja komma i kontakt med någon som kan svara på om ni i XX kommun:

- har riktmärke för hur många medarbetare en chef kan vara chef för.
- Även om det finns beskrivet hur uppdrag och ansvar för chefer inom kommunen ser ut.

Tacksam för svar.

Stad/kommun	Riktmärke antal medarbetare	Övrigt
Norrköping	Kommunen har ett riktmärke på max 30 medarbetare per chef. Vi är väl medvetna om att siffran är för hög. Som komplement till det jobbar vi med stödfunktioner, biträdande och gruppledare.	Nej, inga ekonomiska tillskott har getts för just detta syfte, men politiken och kommunledningen har haft fokus på chefers arbetsmiljö och satt målet att ”på sikt ska ingen ha fler än 30 medarbetare”. Lycka till med er process.
Umeå	Har fått din fråga gällande organisatoriska förutsättningar för chefer just gällande riktmärken. Vi har ju ett riktmärke på max 30 medarbetare per chef och här nedan kan du se hur beslutet är formulerat. Läs igenom och återkom med ev. frågor. Mitt arbete som ledarutvecklare kopplat till detta mål är bland annat att årligen följa upp dessa siffror/detta riktmärke inom våra 8 förvaltningar och då tittar vi både på grupp och individnivå. På det stora hela kan vi se att genomsnittet är under 30 antal medarbetare per chef men att man inom flera verksamheter (helst För och grundskolenämnden samt Äldrenämnden) har en hel del chefer som ligger över riktmärket. Återkoppling sker kring specifika strategier från de olika förvaltningarna där exempelvis införandet av mer adm.stöd, fler chefer, biträdande-roller m.m kan vara sätt att åtgärda denna utmaning. KF-mål • Riktvärdet för antalet medarbetare per chef skall vara 30 Förvaltningens insatser <ul style="list-style-type: none"> • Stötta verksamheter så att riktmärket antal medarbetare per chef kan nås • Tydliggöra arbetsprocesser så att onödig administration undviks • Ge stöd till nya och erfarna chefer så de kan klara sin chefs- och ledarroll 	Vi ska ha ett närvarande ledarskap som skapar förutsättningar för goda resultat Betydelsen av ett närvarande ledarskap är tydligt från många forskningsrapporter och studier. Ett arbete har inletts sedan 2017 för att minska antalet medarbetare per chef och för att ge chefer förutsättningar att minska administration till förmån för aktivt ledarskap.  Uppdragsplan 2019-2022. Beslut i PI
Helsingborg	Tack för ditt mail. I Helsingborgs stad har vi inget riktmärke för antal medarbetare per chef. Inom vård- och omsorgsförvaltningen pågår ett långsiktigt arbete att minska antalet medarbetare per chef.	HR-chef Martina Elofsson, martina.elifsson@helsingborg.se kan berätta mer om det.
Örebro	Nu har jag fått svar på frågan angående riktmärke för antal medarbetare som chef får ha. Örebro kommun har inte något sådant beslut	

	men vi hade tidigare ett politiskt nyckeltal som vi följde upp i vår årliga uppföljning i kommunen, då var det andel chefer med 10-30 medarbetare. Även om det inte är ett nyckeltal som vi följs upp på nu så fortsätter vi följa det och dess utveckling.	
Göteborg	Vi har en motion liggande i KF som varit bordlagd sedan september angående detta – om KF tar beslut enligt yrkande i KS kommer vi att få ett uppdrag för att beskriva lämpliga riktmärken kopplat till uppdrag samt inkl ev ökade resurser.	
Region Västra Götaland	Riktmärke 10-35 De arbetar aktivt med att förbättra de organisatoriska förutsättningarna för chefer	Har gjort en första utvärdering där man ser att chefers organisatoriska förutsättningar anses ha förbättrats vilket anses bidra till en förbättrad verksamhet
Region Uppsala	Har inget riktmärke	Frågan är uppe på bordet
Malmö	Har inget riktmärke	Arbetar med organisatoriska förutsättningar
Västerås	Max 35 medarbetar per chef. När detta till ca 70 %.	
Söderhamn	10-35	
Eskilstuna Linköping Borås	Inget svar	

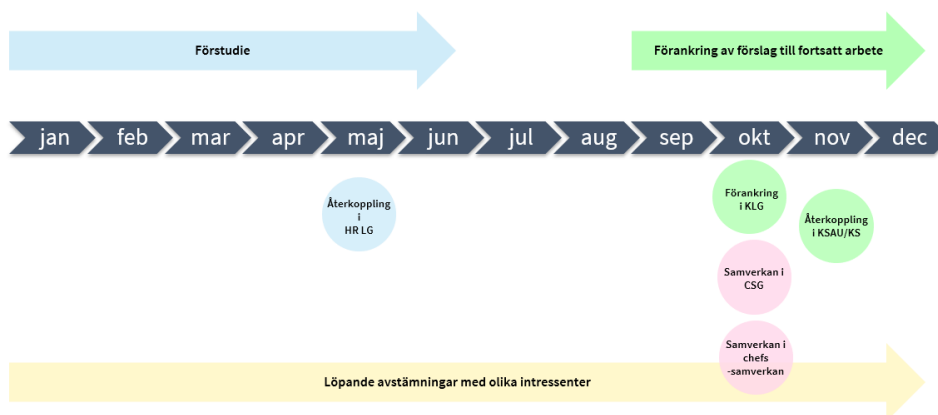
Bilaga 3 – tidsplan

Under 2021 genomförs utredning och förankring av förslag



Tidsplan 2021

Utredning och förankring av förslag



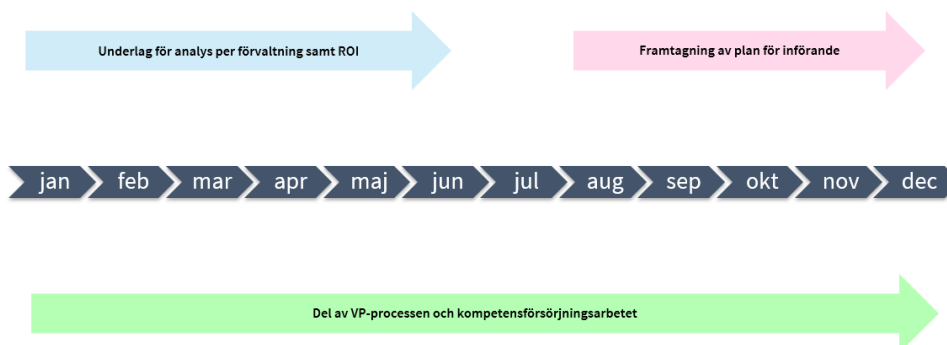
3

Under 2022 genomförs aktivering av uppdrag till förvaltningarna. Arbetet ska anpassas till respektive förvaltnings förutsättningar och övriga styrsignaler.



Tidsplan 2022

Aktivering av uppdrag till förvaltningarna



Referenser

Rapporter, skrifter och digitala verktyg

Projektrapport Arbetsmiljöverket 2915/051464, första linjens chefer i vård och omsorg.

Projektrapport Arbetsmiljöverket 2014:3 inspektion av kvinno- och mansdominerat kommunal verksamhet, hemtjänst och teknisk förvaltning.

Rapport, Nyckeltalsinstitutets årsrapport 2020 [1.1.hög.Nyckeltalsinstitutets-Årsrapport.2020.pdf](#)

Rapport: Chef i nöd och lust, Ledarna [chef-i-nod-och-lust.pdf \(ledarna.se\)](#)

Idéskrift: Hållbara chefer ett forsknings och utvecklingsprojekt, Ledarna [Hållbara chefer \(ledarna.se\)](#)

Rapport: Lönlöst att få det att fungera? Ledarna [lonlost-att-fa-det-att-fungera-2020.pdf \(ledarna.se\)](#)

Sammanställning: Investera för en jämställd arbetsmiljö, Sveriges kvinnolobby [Investera-för-en-jämställd-arbetsmiljö-3.pdf \(sverigeskvinnolobby.se\)](#)

Rapport: Sveriges viktigaste chefsjobb, SKR [7585-612-4.pdf \(skr.se\)](#)

Idéskrift: Vår arbetsmiljö chef-ledare-arbetstagare, Sveriges skolledarförbund [var-arbetsmiljo.pdf \(skolledarna.se\)](#)

Kartläggning: Förutsättningar och stöd för första linjens chefer, kartläggning av första linjens chefer i äldreomsorgen, Socialstyrelsen 2021. [Komplext uppdrag för chefer inom äldreomsorgen visar ny kartläggning - Socialstyrelsen](#)

Digitalt verktyg för att arbeta med chefers organisatoriska förutsättningar.

Chefoskopet, Suntarbetsliv, [Chefoskopet - landningssida - Chefoskopet \(suntarbetsliv.se\)](#)

Digitalt verktyg från Arbetsmiljöverket [Nytt digitalt verktyg synliggör ojämställdheten på jobbet - Arbetsmiljöverket \(av.se\)](#)

Forskning:

Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna, Linda Corin och Lisa Björk, SNS förlag, 2017

ISM rapport 14:1, Västra Götalandsregionen (hälsa och stressmedicin/Chefios), chefskapets förutsättningar och konsekvenser, Annika Härenstam och Anders Östebo (red)

ISM rapport 14:2, Västra Götalandsregionen (hälsa och stressmedicin/Chefios), förändringsprocesser och utvärdering av interventioner i kommunal förvaltning, Annika Härenstam och Anders Östebo (red)

Forskningsrapport Chefer i välfärdens tjänst, en forskningsrapport om hur personalgruppens storlek påverkar kvalitet och hälsa, Vision [chefer-i-valfardens-tjanst.pdf \(vision.se\)](#)

Svenska skollärares arbetsmiljö och hälsa: en lägesbeskrivning med förslag på vägar till förbättringar av arbetsmiljön, Rapport nr 4/2021, arbets- och miljömedicin Lunds och umeå universitet bekostat av afa. [Svenska skollärares arbetsmiljö och hälsa: En lägesbeskrivning med förslag på vägar till förbättringar av arbetsmiljön. - Lunds universitet](#)