

Bilaga 1

Till rapporten *Chefen är sjukt viktig*

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| A. Det här vill Vision för chefer | 3 |
| B. Diagram per sektor – utvalda frågor | 5 |
| Chefer inom regionerna | 5 |
| Chefer inom Svenska kyrkan | 8 |
| Chefer inom kommunala bolag | 11 |
| Chefer inom övrig privat verksamhet..... | 14 |
| Chefer inom kommuner | 17 |
| C. Tabeller med resultat per sektor, verksamhet och chefsnivå – utvalda frågor.... | 20 |
| D. Fokus chefer inom omsorgsverksamhet – utvalda frågor | 27 |
| E. Antal medarbetare per chef (kontrollspann) | 29 |
| F. Verktyg för att arbeta med chefers arbetsmiljö och förutsättningar att leda | 31 |
| SKR:s checklista för chefs arbetsmiljö | 31 |
| Arbetstidsberäkning utifrån chefs arbetsinnehåll | 32 |
| Chefoskopet – bättre arbetsmiljö för chefer | 33 |
| Visions lokala arbetsmiljöenkät för chefer | 34 |

A. Det här vill Vision för chefer

För att chefer ska få de bästa förutsättningarna för att leda, arbetar Vision med en politik som syftar till att stärka deras organisatoriska förutsättningar. Vår politik fokuserar på angelägna områden där förbättringar ofta behövs, och vi föreslår konkreta åtgärder. Nedan presenteras Visions viktigaste politiska frågor för chefer.

Att vara chef är en profession i sig

Att vara chef är en komplex roll som kräver tid och långsiktighet för utveckling av den kompetens och erfarenhet som behövs. För att chefer ska kunna stötta medarbetare och driva verksamheter framåt, krävs stabila förutsättningar som möjliggör ett strategiskt och hållbart arbete över tid. Utan dessa förutsättningar riskerar både arbetsmiljö och verksamhetsresultat att försämrans.

Vision vill att chefskap betraktas som en profession med långsiktiga och goda anställningsvillkor. Tidsbegränsade chefsförordnanden ska därför inte användas, då de i sin konstruktion bryter mot behovet av kontinuitet och stabilitet som krävs för att chefer ska kunna leda verksamheter och medarbetare framgångsrikt

Chefer ska ha tid att leda

Det går inte att peka ut ett bästa sätt att leda, men det finns tydliga indikatorer kring vad som kan känneteckna ett gott ledarskap. Studier av organisationer med låg och stabil sjukfrånvaro visar att chefers ledarskap där kännetecknas av tillgänglighet, tydlighet och inspiration. Dessutom visar cheferna vägen framåt och litar på medarbetarna genom att ge ansvar, stöd och möjligheter.

Många chefer upplever att de ägnar för mycket tid åt administrativa uppgifter och (inom några verksamhetsområden) att man har alldeles för många medarbetare. Det gör det svårt att vara närvarande för sina medarbetare.

Vision vill att chefer ska ha rätt stöd runt sig och att administrativa uppgifter ska hanteras av funktioner med rätt kompetens. Vision vill också att chefer ska ha ett rimligt antal medarbetare, vilket ger dem mer tid att leda och vara tillgängliga för dem.

Det möjliggör ett närvarande, engagerat och tillitsfullt ledarskap. Genom ett stödjande ledarskap skapas en atmosfär av samarbete och positivitet.

Fler ska vilja bli chefer

Många runt chefer ser deras höga arbetsbelastning och brist på organisatoriskt stöd, vilket minskar chefsrollens attraktivitet och försvårar rekryteringen av nya chefer.

Vision vill att chefsrollen ska vara mer attraktiv och hållbar. Detta uppnås genom att förbättra arbetsvillkor och arbetsmiljö, minska pressen på chefer genom bättre stöd och skapa tydligare ramar för chefsuppgifter, så att fler vill pröva ett chefskap.

Chefer ska ha möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling

Chefer kan ofta ha tillgång till kompetensutveckling men många hinner inte prioritera att ta del av den på grund av hög arbetsbelastning och akuta verksamhetsbehov. Det gör att deras egen utveckling får stå tillbaka för dagliga krav och prioriteringar.

Vision vill att alla chefer ska ha tillgång till regelbunden och anpassad kompetensutveckling. Genom individuella kompetensutvecklingsplaner ska chefer få möjlighet att kontinuerligt utveckla sina ledarskapsfärdigheter och möta framtidens krav.

Vikten av tydliga roller i politiskt styrda organisationer

I politiskt styrda organisationer är gränsen mellan politiska beslut och tjänstepersoners ansvar ofta otydlig. Det kan försvåra för chefer att utföra sina uppdrag och minska politikens möjligheter att få genomslag för sina beslut.

Vision vill se tydliga spelregler och roller för samspelet mellan politiker och tjänstepersoner. Detta ger chefer ett tydligt mandat och förtroende att leda, vilket stärker förutsättningarna för att nå verksamhetens mål.

Chefer ska ha jämställda förutsättningar att leda

Chefer i kvinnodominerade sektorer har ofta ansvar för fler medarbetare och mindre tillgång till stödresurser än chefer i mansdominerade sektorer. Det leder till högre arbetsbelastning och begränsar möjligheten att utöva ett nära och stödjande ledarskap. Konsekvensen blir en sämre arbetsmiljö för både chefer och medarbetare i kvinnodominerade verksamheter.

Vision vill att alla chefer, oavsett verksamhetsområde, ska ha goda organisatoriska förutsättningar. I kvinnodominerade sektorer innebär det ofta att antalet medarbetare per chef behöver minskas och att tillgången till stödresurser förbättras. Genom att säkerställa jämställda villkor skapas en bättre arbetsmiljö för både chefer och medarbetare, vilket bidrar till lägre sjukfrånvaro och stärker verksamhetens kvalitet.

Chefer ska ha rimligt många direktrapporterande medarbetare

Inom en del verksamheter, särskilt inom vård och omsorg (och skola), ansvarar chefer för ett stort antal medarbetare, vilket gör det svårt att hinna med ledarskapsuppdraget och skapa goda förutsättningar för arbetsmiljön.

Vision vill att chefer ska ha rimliga personalgrupper att ansvara för. Vision arbetar för att se över antalet medarbetare per chef och förstärka stödet runt chefer, särskilt inom omsorgsverksamheter, för att skapa en hållbar arbetsmiljö och ge chefer tid att leda.

Chefens nyckelroll för minskad klimatpåverkan ska tas på allvar

En undersökning Vision har gjort visar att chefer ofta upplever att de saknar den kunskap och de verktyg som krävs för att ta ansvar för verksamhetens klimatpåverkan. Samtidigt anser många av cheferna att det är en viktig fråga.

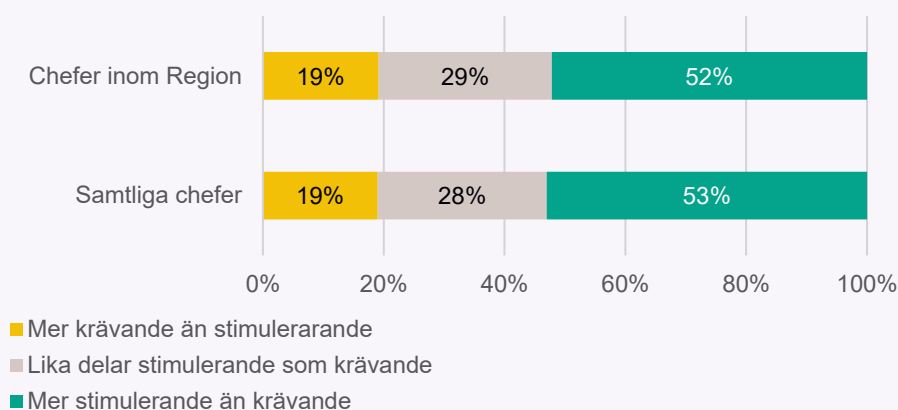
Vision vill att chefer ska ges rätt förutsättningar och kompetens för att kunna leda klimatsmarta verksamheter. Detta innebär utbildning och tillgång till verktyg som hjälper chefer att minska arbetsplatsens klimatpåverkan och främjar hållbarhet.

B. Diagram per sektor – utvalda frågor

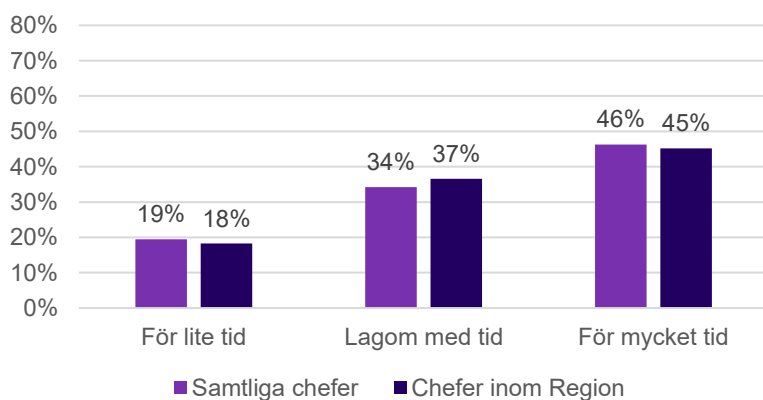
Chefer inom regionerna

Inom regionerna är Visions chefsmedlemmar exempelvis ansvariga för medicinska sekreterare och administration, trafikplanering och vårdenheter. På högre nivå kan Visions medlemmar också vara sjukhusdirektörer, HR-direktörer eller inneha liknande strategiska roller.

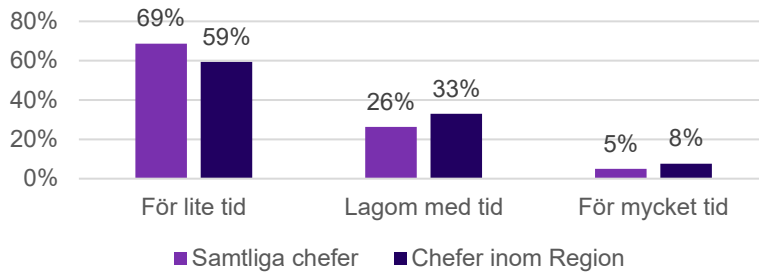
Figur B1. Andel chefer som upplever sitt chefsuppdrag som mer stimulerande än krävande, respektive mer krävande än stimulerande. I diagrammet jämförs chefer inom regionerna med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 1.



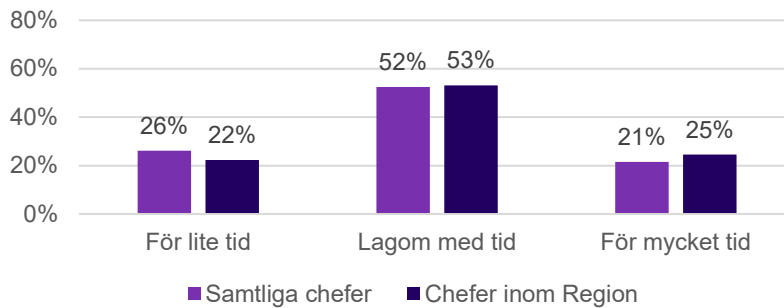
Figur B2. Chefers upplevelse av mängden tid de lägger på administration och uppföljning. I diagrammet jämförs chefer inom regionerna med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 5.



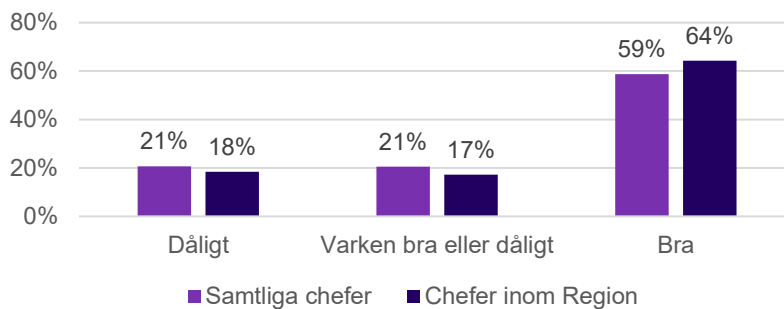
Figur B3. Chefers upplevelse av mängden tid de lägger på verksamhetsutveckling. I diagrammet jämförs chefer inom regionerna med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 6.



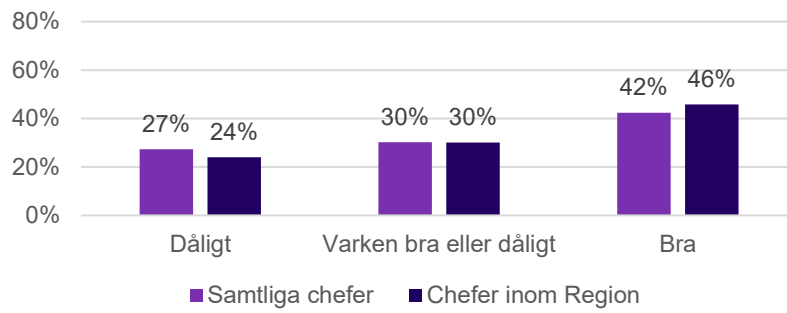
Figur B4. Chefers upplevelse av mängden tid de lägger på att ge stöd till medarbetarna/underställda chefer. I diagrammet jämförs chefer inom regionerna med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 7.



Figur B5. Chefers bedömning av hur stöd från egen chef fungerar. I diagrammet jämförs chefer inom regionerna med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 2.



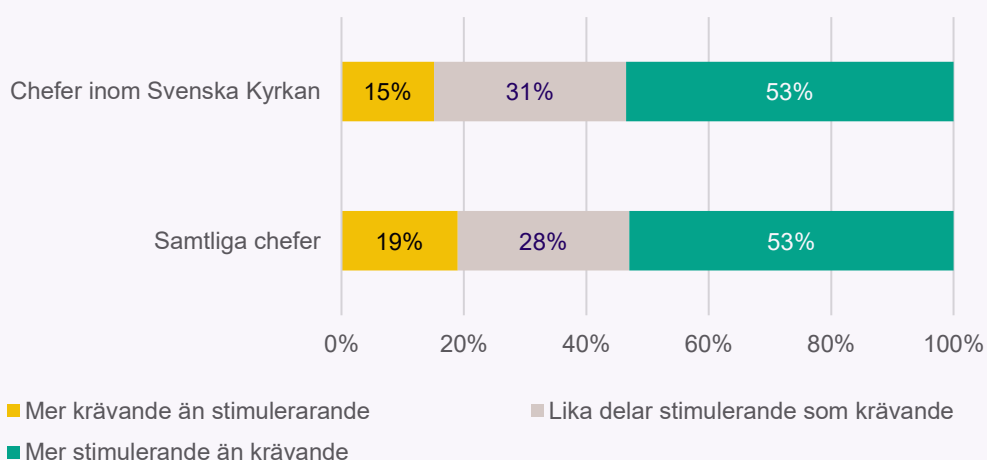
Figur B6. Chefers bedömning av hur det administrativa stödet fungerar. I diagrammet jämförs chefer inom regionerna med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 4.



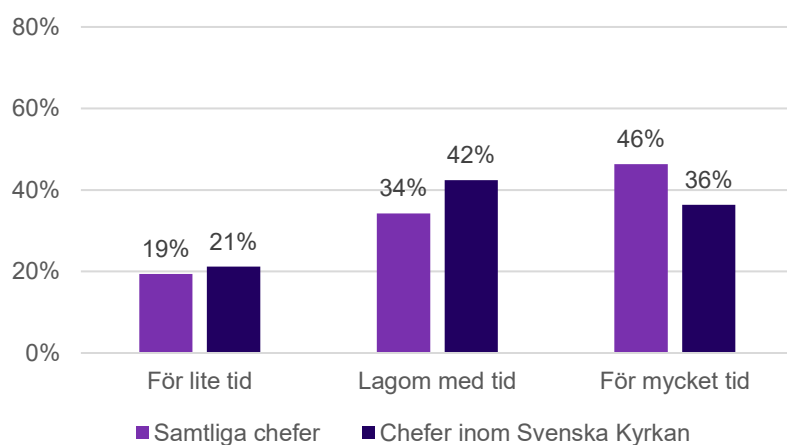
Chefer inom Svenska kyrkan

Visions chefsmedlemmar är till exempel kyrkoherdar, församlingsföreståndare och chefer för kyrkogårdsverksamheten.

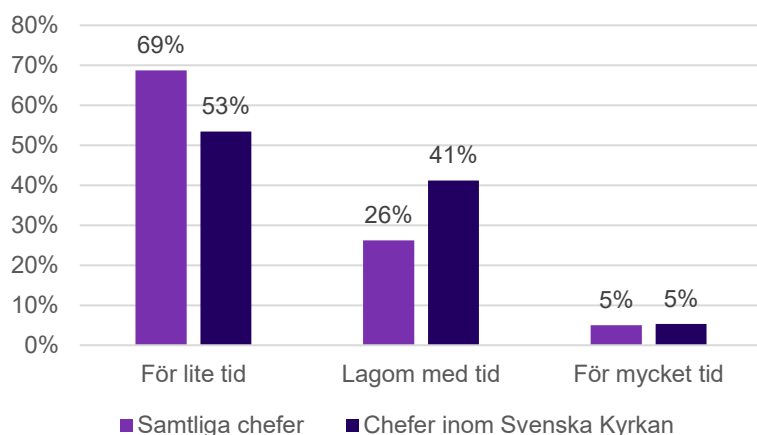
Figur B7. Andel chefer som upplever sitt chefsuppdrag som mer stimulerande än krävande, respektive mer krävande än stimulerande. I diagrammet jämförs chefer inom Svenska kyrkan med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 1.



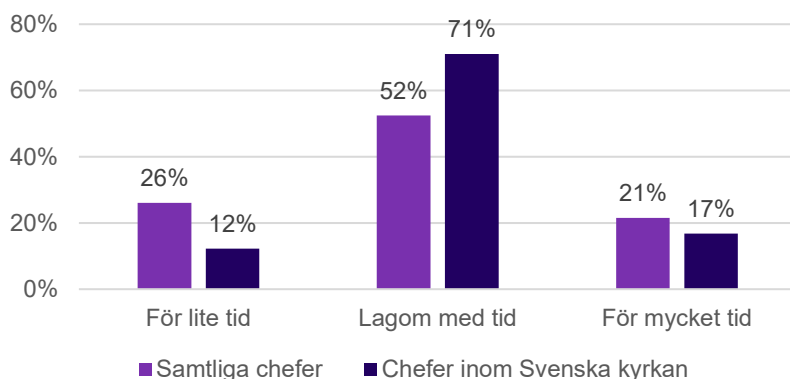
Figur B8. Chefers upplevelse av mängden tid de lägger på administration och uppföljning. I diagrammet jämförs chefer inom Svenska kyrkan med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 5.



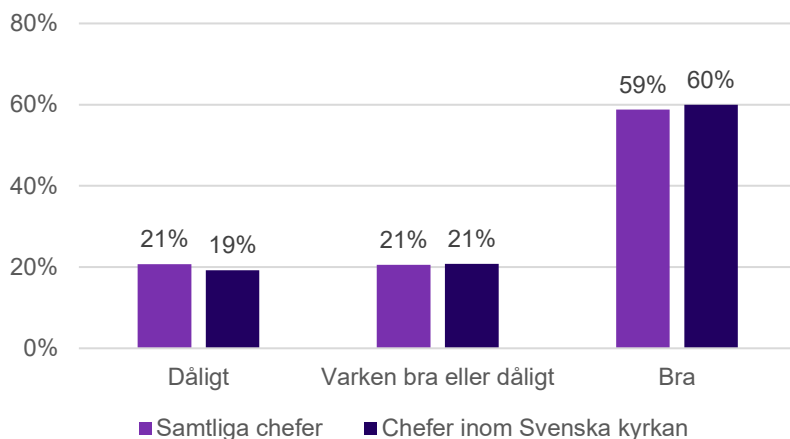
Figur B9. Chefers upplevelse av mängden tid de lägger på verksamhetsutveckling. I diagrammet jämförs chefer inom Svenska kyrkan med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 6.



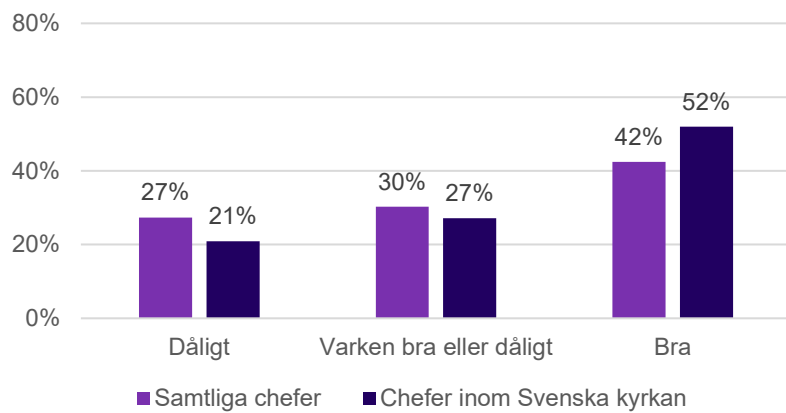
Figur B10. Chefers upplevelse av mängden tid de lägger på att ge stöd till medarbetarna/underställda chefer. I diagrammet jämförs chefer inom Svenska kyrkan med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 7.



Figur B11. Chefers bedömning av hur stöd från egen chef fungerar. I diagrammet jämförs chefer inom Svenska kyrkan med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 2.



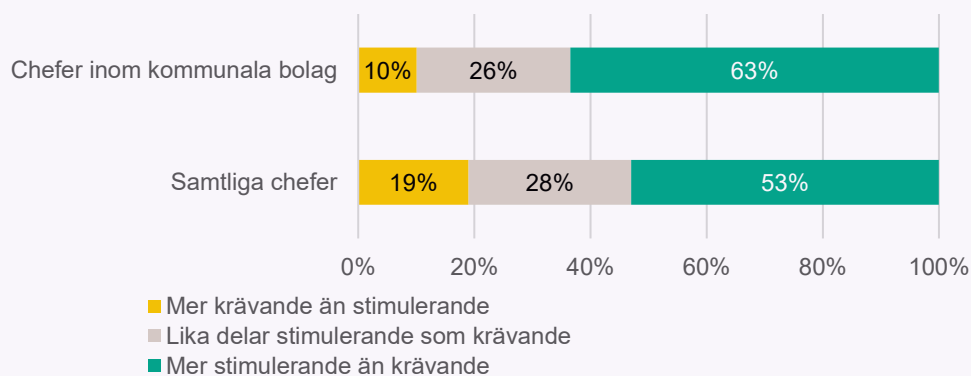
Figur B12. Chefers bedömning av hur det administrativa stödet fungerar. I diagrammet jämförs chefer inom Svenska kyrkan med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 4.



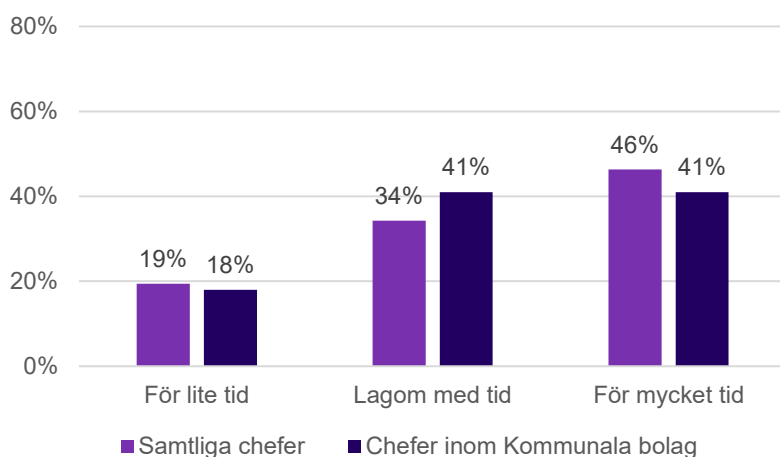
Chefer inom kommunala bolag

Inom kommunala bolag kan Visions chefsmedlemmar till exempel vara enhetschefer för ambulansverksamhet, chefer för lokalvården i allmännyttan, områdeschefer, personalchefer och direktörer.

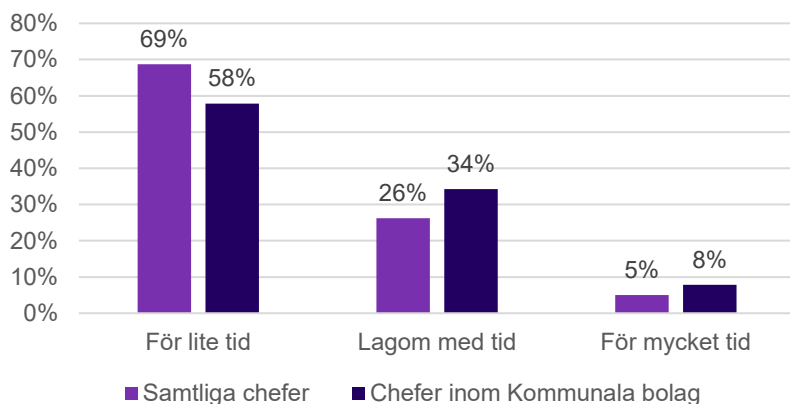
Figur B13. Andel chefer som upplever sitt chefsuppdrag som mer stimulerande än krävande, respektive mer krävande än stimulerande. I diagrammet jämförs chefer inom kommunala bolag med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 1.



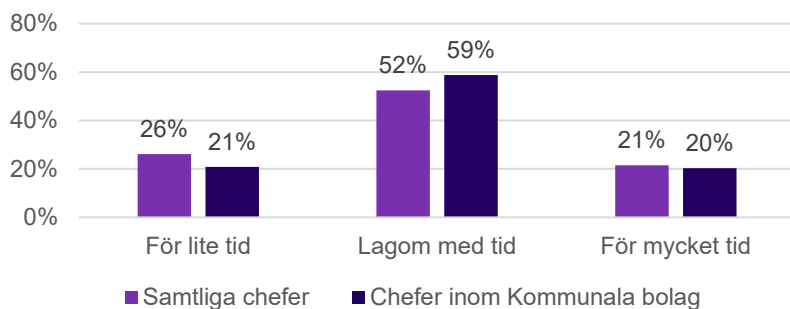
Figur B14. Chefers upplevelse av mängden tid de lägger på administration och uppföljning. I diagrammet jämförs chefer inom kommunala bolag med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 5.



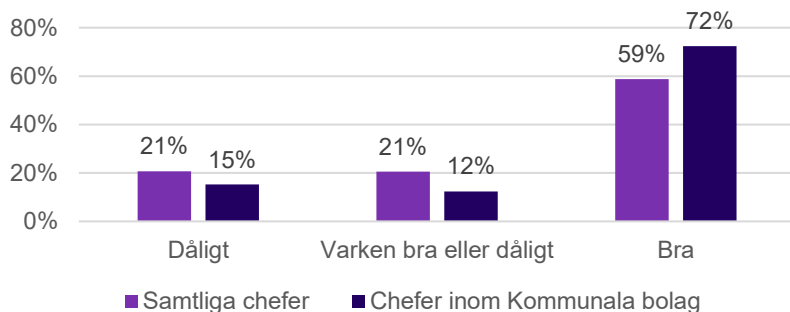
Figur B15. Chefers upplevelse av mängden tid de lägger på verksamhetsutveckling. I diagrammet jämförs chefer inom kommunala bolag med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 6.



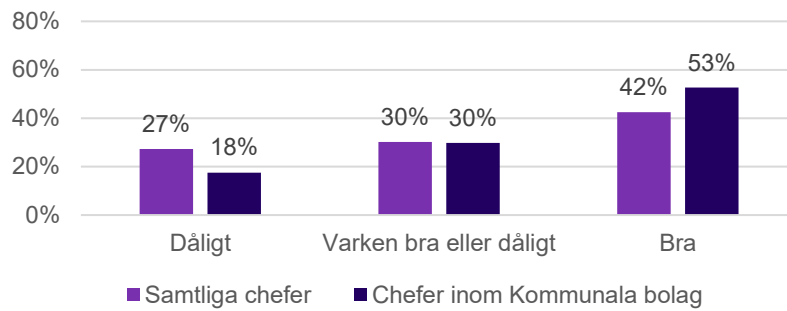
Figur B16. Chefers upplevelse av mängden tid de lägger på att ge stöd till medarbetarna/underställda chefer. I diagrammet jämförs chefer inom kommunala bolag med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 7.



Figur B17. Chefers bedömning av hur stöd från egen chef fungerar. I diagrammet jämförs chefer inom kommunala bolag med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 2.



Figur B18. Chefers bedömning av hur det administrativa stödet fungerar. I diagrammet jämförs chefer inom kommunala bolag med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 4.

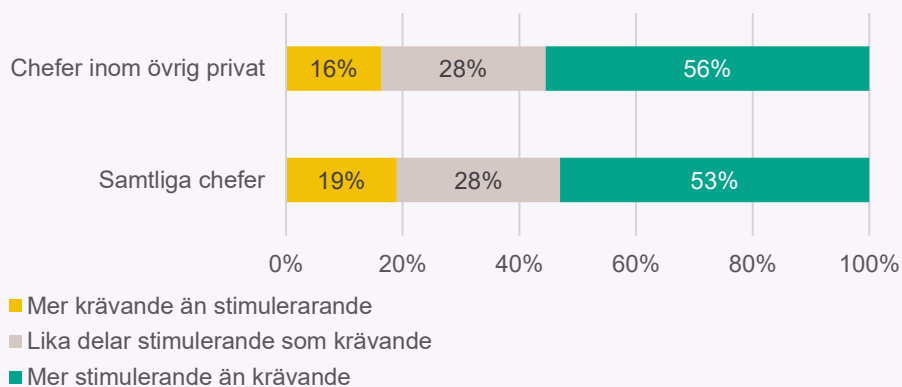


Chefer inom övrig privat verksamhet

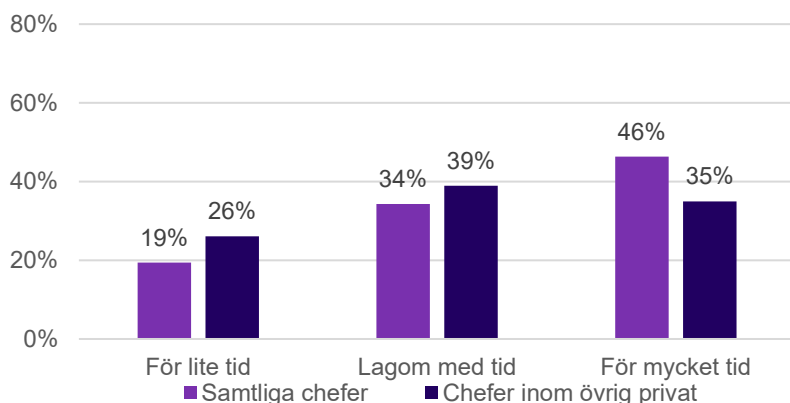
Visions chefsmedlemmar är till exempel föreståndare, avdelningschefer och affärsområdeschefer för äldreomsorg.

(i resultaten inkluderas ideell sektor och frikyrkor)

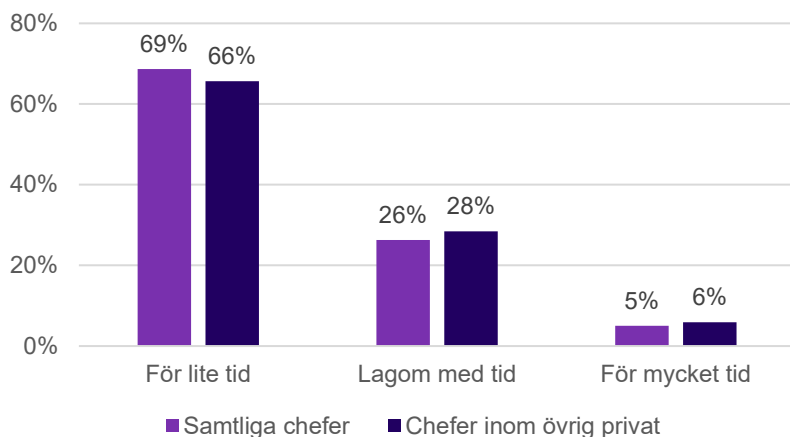
Figur B19. Andel chefer som upplever sitt chefsuppdrag som mer stimulerande än krävande, respektive mer krävande än stimulerande. I diagrammet jämförs chefer inom övrig privat verksamhet med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 1.



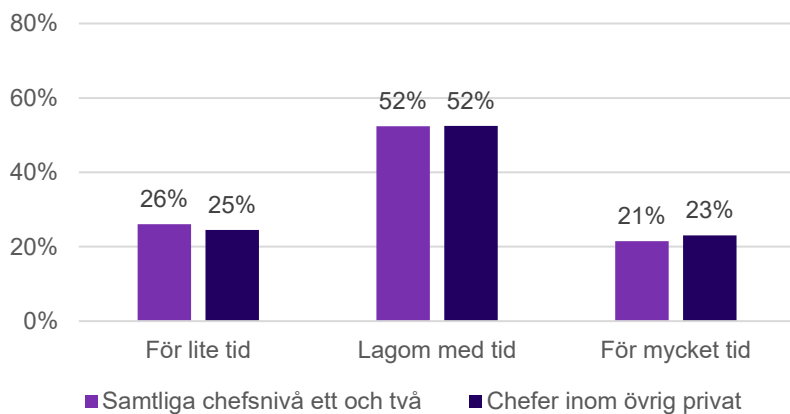
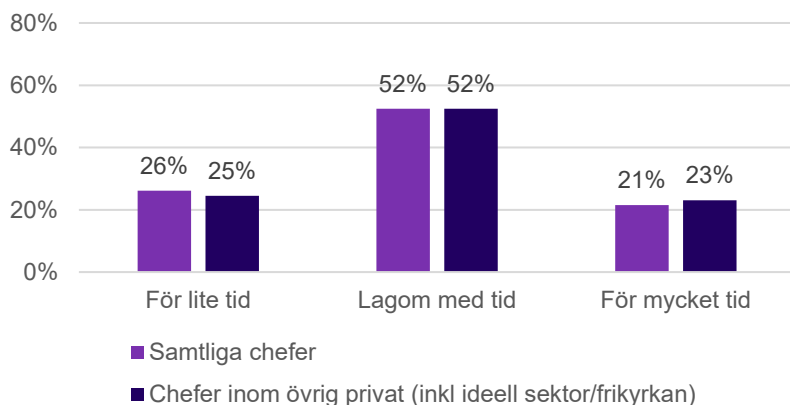
Figur B20. Chefers upplevelse av mängden tid de lägger på administration och uppföljning. I diagrammet jämförs chefer inom övrig privat verksamhet med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 5.



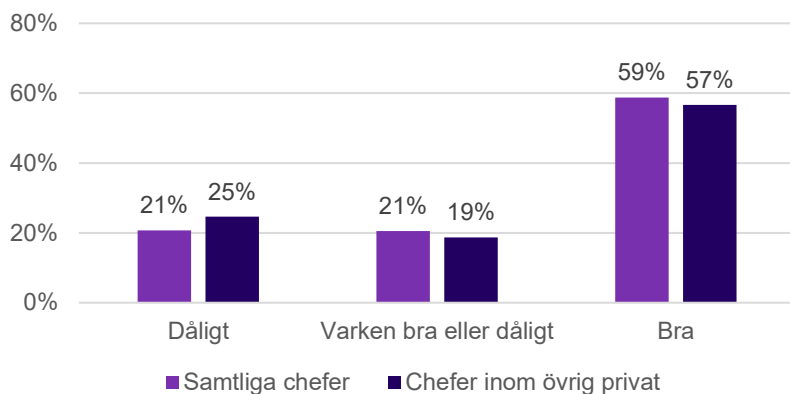
Figur B21. Chefers upplevelse av mängden tid de lägger på verksamhetsutveckling. I diagrammet jämförs chefer inom övrig privat verksamhet med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 6.



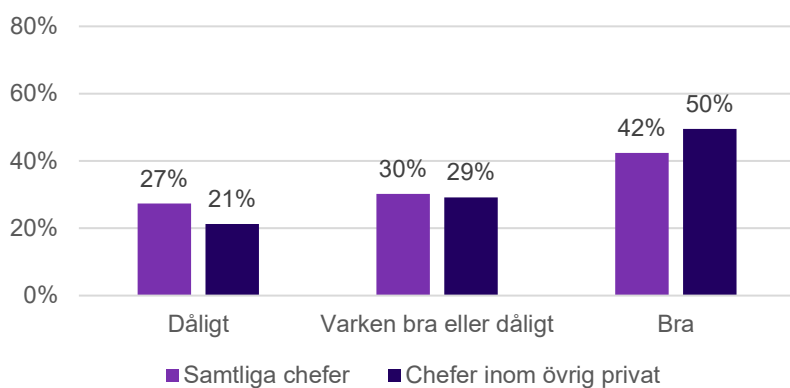
Figur B22. Chefers upplevelse av mängden tid de lägger på att ge stöd till medarbetarna/underställda chefer. I diagrammet jämförs chefer inom övrig privat verksamhet med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 7.



Figur B23. Chefers bedömning av hur stöd från egen chef fungerar. I diagrammet jämförs chefer inom övrig privat verksamhet med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 2.



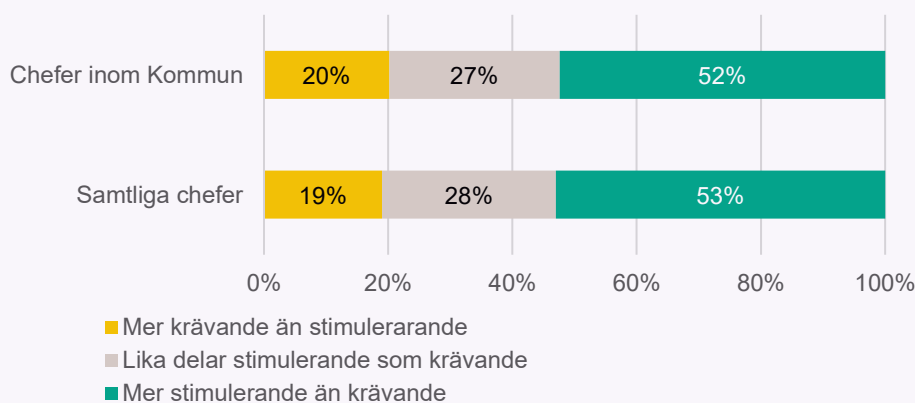
Figur B24. Chefers bedömning av hur det administrativa stödet fungerar. I diagrammet jämförs chefer inom övrig privat verksamhet med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 4.



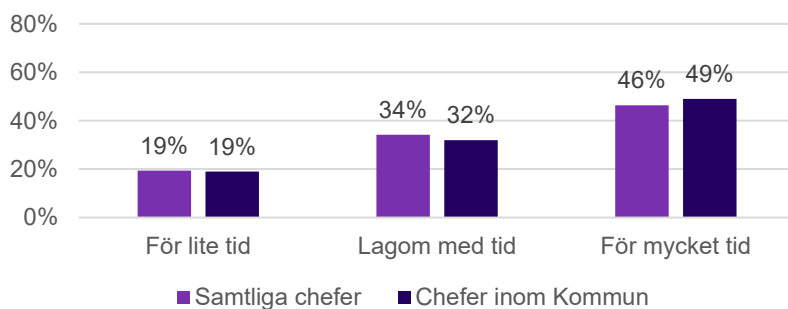
Chefer inom kommuner

Visions chefsmedlemmar är till exempel enhetschefer inom individ- och familjeomsorg, äldreomsorg, miljö- och hälsoskydd samt IT. På andra linjen finns exempelvis avdelningschefer för äldreomsorg och kultur- och fritid. På högre nivå kan medlemmarna vara ekonomidirektör, förvaltningschef och kommundirektör.

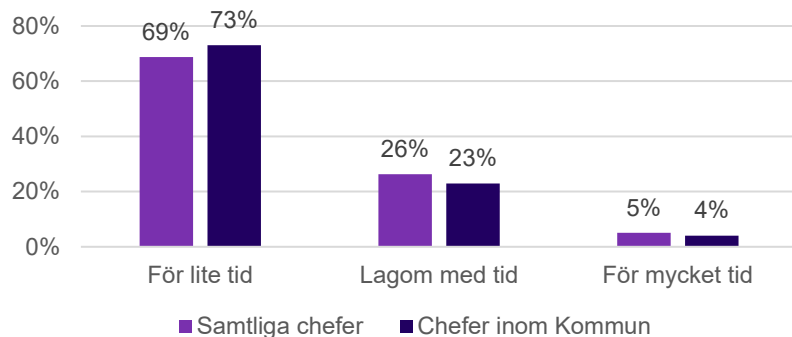
Figur B25. Andel chefer som upplever sitt chefsuppdrag som mer stimulerande än krävande, respektive mer krävande än stimulerande. I diagrammet jämförs chefer inom kommun med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 1.



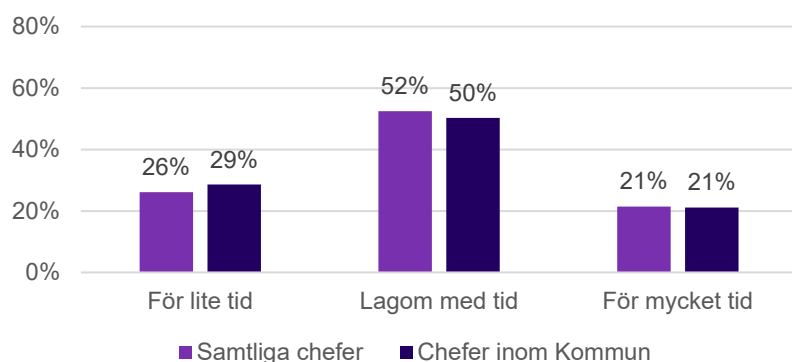
Figur B26. Chefers upplevelse av mängden tid de lägger på administration och uppföljning. I diagrammet jämförs chefer inom kommun med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 5.



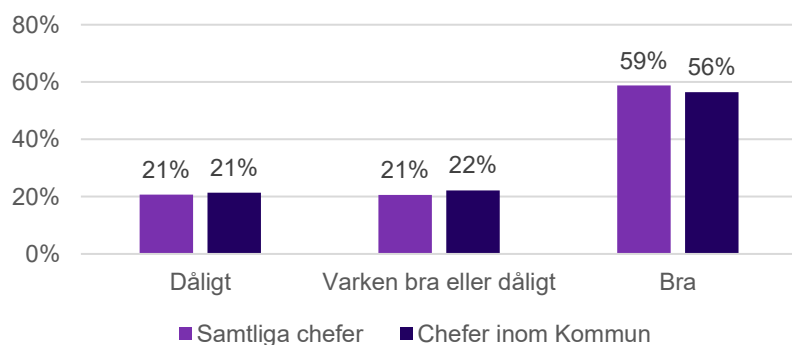
Figur B27. Chefers upplevelse av mängden tid de lägger på verksamhetsutveckling. I diagrammet jämförs chefer inom kommun med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 6.



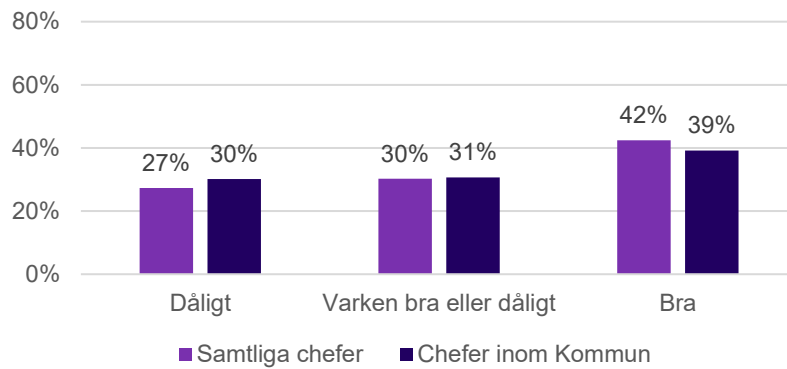
Figur B28. Chefers upplevelse av mängden tid de lägger på att ge stöd till medarbetarna/underställda chefer. I diagrammet jämförs chefer inom kommun med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 7.



Figur B29. Chefers bedömning av hur stöd från egen chef fungerar. I diagrammet jämförs chefer inom kommun med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 2.



Figur B30. Chefers bedömning av hur det administrativa stödet fungerar. I diagrammet jämförs chefer inom kommun med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 4.



C. Tabeller med resultat per sektor, verksamhet och chefsnivå – utvalda frågor

Tabell 1. Chefsuppdraget - stimulerande eller krävande?

| På grund av avrundning kan summan över- eller understiga 100 procent | Mer krävande än stimulerande | Lika delar stimulerande som krävande | Mer stimulerande än krävande |
|--|------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|
| Samtliga första och andra linjens chefer | 19% | 28% | 53% |
| Verksamhet | | | |
| IFO/Socialt arbete | 12% | 21% | 67% |
| Övriga verksamheter | 13% | 27% | 60% |
| Ekonomi, HR/Personal, Kommunikation | 14% | 29% | 57% |
| Energi & Fastighet | 14% | 32% | 54% |
| Hälso- och sjukvård | 19% | 29% | 52% |
| IT, Teknik och Miljö | 19% | 30% | 51% |
| Äldreomsorg/Funktionshinder | 26% | 29% | 45% |
| Sektor | | | |
| Kommunalt bolag | 10% | 27% | 63% |
| Övrig privat verksamhet (inklusive ideell sektor/frikyrkan) | 18% | 27% | 56% |
| Svenska kyrkan | 14% | 31% | 54% |
| Region | 20% | 29% | 52% |
| Kommun | 20% | 28% | 52% |
| Nivå | | | |
| Andra linjens chefer | 15% | 26% | 59% |
| Första linjens chefer | 21% | 29% | 50% |

Frågeställningen var: "Hur känner du för ditt chefsuppdrag som helhet?". Svarsskalan var femgradig: från 1="Mer krävande än stimulerande" till 5= "Mer stimulerande än krävande". Svaren redovisas i figuren i tre grupper: 1–2="Mer krävande än stimulerande" 3="Lika delar stimulerande som krävande" 4–5= "Mer stimulerande än krävande". Källa: Visions Chefsundersökning, 2022. Bas: Första och andra linjens chefer (n=2735).

Tabell 2. Chefens organisatoriska förutsättningar: Stöd från egen chef?

| På grund av avrundning kan summan över- eller understiga 100 procent | Mindre bra | | Bra |
|--|------------|-------------------------|------------|
| | Dåligt | Varken bra eller dåligt | |
| Alla chefer totalt | 21% | 21% | 59% |
| Verksamhet | | | |
| IT, Teknik och Miljö | 16% | 17% | 66% |
| Ekonomi, HR/Personal, Kommunikation | 19% | 16% | 65% |
| I/O/Socialt arbete | 17% | 19% | 63% |
| Hälso- och sjukvård | 20% | 17% | 62% |
| Övriga verksamheter | 20% | 18% | 62% |
| Energi & Fastighet | 17% | 23% | 60% |
| Äldreomsorg/Funktionshinder | 23% | 25% | 52% |
| Sektor | | | |
| Kommunalt bolag | 15% | 12% | 72% |
| Region | 19% | 17% | 64% |
| Svenska kyrkan | 19% | 21% | 60% |
| Övrig privat verksamhet (inklusive ideell sektor/frikyrkan) | 25% | 19% | 57% |
| Kommun | 21% | 22% | 56% |
| Nivå | | | |
| Andra linjens chefer | 20% | 20% | 60% |
| Första linjens chefer | 21% | 21% | 58% |

Frågeställningen var: "Hur bedömer du att förutsättningarna fungerar för dig när det gäller stöd av egen chef?". Svarsskalan var femgradig: från 1="Inte alls/Inte särskilt bra" till 5="Mycket bra". Andelarna som redovisas i tabellen representerar de som har svarat 1 eller 2="Dåligt", 3="Varken bra eller dåligt", 4 eller 5="Bra" Källa: Visions Chefsundersökning, 2022. Bas: Första och andra linjens chefer (n=2713).

Tabell 3. Chefens organisatoriska förutsättningar: Tillräckligt mandat?

| På grund av avrundning kan summan över- eller understiga 100 procent | Mindre bra | | Bra |
|--|------------|-------------------------|------------|
| | Dåligt | Varken bra eller dåligt | |
| Alla chefer totalt | 16% | 28% | 57% |
| Verksamhet | | | |
| Övriga verksamheter | 12% | 24% | 65% |
| IT, Teknik och Miljö | 12% | 24% | 64% |
| IFO/Socialt arbete | 15% | 23% | 62% |
| Ekonomi, HR/Personal, Kommunikation | 12% | 28% | 60% |
| Energi och Fastighet | 14% | 29% | 57% |
| Hälsa- och sjukvård | 17% | 28% | 55% |
| Äldreomsorg/Funktionshinder | 21% | 32% | 47% |
| Sektor | | | |
| Kommunalt bolag | 10% | 24% | 66% |
| Övrig privat verksamhet (inklusive ideell sektor/frikyrkan) | 15% | 22% | 63% |
| Kommun | 16% | 29% | 55% |
| Svenska kyrkan | 13% | 33% | 54% |
| Region | 20% | 25% | 55% |
| Nivå | | | |
| Andra linjens chefer | 12% | 24% | 65% |
| Första linjens chefer | 18% | 30% | 52% |

Frågeställningen var: "Hur bedömer du att förutsättningarna fungerar för dig när det gäller att ha tillräckligt mandat?". Svarsskalan var femgradig: från 1="Inte alls/Inte särskilt bra" till 5="Mycket bra". Andelarna som redovisas i tabellen representerar de som har svarat 1 eller 2="Dåligt", 3="Varken bra eller dåligt", 4 eller 5="Bra" Källa: Visions Chefsundersökning, 2022. Bas: Första och andra linjens chefer (n=2711).

Tabell 4. Chefens organisatoriska förutsättningar: Administrativt stöd

| På grund av avrundning kan summan över- eller understiga 100 procent | Mindre bra | | Bra |
|--|------------|-------------------------|------------|
| | Dåligt | Varken bra eller dåligt | |
| Alla chefer totalt | 27% | 30% | 42% |
| Verksamhet | | | |
| Ekonomi, HR/Personal, Kommunikation | 14% | 32% | 53% |
| Övriga verksamheter | 21% | 28% | 52% |
| Hälso- och sjukvård | 25% | 27% | 49% |
| IT, Teknik och Miljö | 24% | 30% | 46% |
| Energi och Fastighet | 22% | 34% | 43% |
| IFO/Socialt arbete | 35% | 27% | 38% |
| Äldreomsorg/Funktionshinder | 35% | 33% | 32% |
| Sektor | | | |
| Kommunalt bolag | 18% | 30% | 53% |
| Svenska kyrkan | 21% | 27% | 52% |
| Övrig privat verksamhet (inklusive ideell sektor/frikyrkan) | 21% | 29% | 50% |
| Region | 24% | 30% | 46% |
| Kommun | 30% | 31% | 39% |
| Nivå | | | |
| Andra linjens chefer | 22% | 31% | 47% |
| Första linjens chefer | 30% | 30% | 40% |

Frågeställningen var: "Hur bedömer du att förutsättningarna fungerar för dig när det gäller administrativt stöd (exempelvis från HR, ekonomi och IT)?". Svarsskalan var femgradig: från 1="Inte alls/Inte särskilt bra" till 5="Mycket bra". Andelarna som redovisas i tabellen representerar de som har svarat 1 eller 2="Dåligt", 3="Varken bra eller dåligt", 4 eller 5="Bra". Källa: Visions Chefsundersökning, 2022. Bas: Första och andra linjens chefer (n=2708).

I den här rapporten har vi valt att hålla samman administrativt stöd och expertstöd för att ge en helhetsbild av det stöd som chefer behöver. Chefer behöver både administrativt stöd för att avlastas från tidskrävande uppgifter och expertstöd från till exempel HR, ekonomi och IT. Genom att ha en helhetssyn på behovet av stöd, där fokus ligger på chefernas upplevelse, håller vi oss till det viktigaste: att stödet behöver utgå från varje chefs behov.

Tabell 5. Tid som läggs på administration och uppföljning

| På grund av avrundning kan summan över- eller understiga 100 procent | För lite tid | Lagom med tid | För mycket tid |
|--|--------------|---------------|----------------|
| Samtliga första och andra linjens chefer | 19% | 34% | 46% |
| Verksamhet | | | |
| Ekonomi, HR/Personal, Kommunikation | 21% | 47% | 32% |
| Övriga verksamheter | 19% | 43% | 39% |
| IT, Teknik och Miljö | 19% | 35% | 46% |
| Energi & Fastighet | 18% | 35% | 47% |
| Hälso- och sjukvård | 22% | 34% | 44% |
| IFO/Socialt arbete | 18% | 33% | 49% |
| Äldreomsorg/funktionshinder | 20% | 26% | 55% |
| Sektor | | | |
| Svenska kyrkan | 21% | 42% | 36% |
| Kommunalt bolag | 18% | 41% | 41% |
| Övrig privat verksamhet(inklusive ideell sektor/frikyrkan) | 26% | 39% | 35% |
| Region | 18% | 37% | 45% |
| Kommun | 19% | 32% | 49% |
| Nivå | | | |
| Andra linjens chefer | 19% | 37% | 44% |
| Första linjens chefer | 20% | 33% | 48% |

Frågeställningen var: "Hur upplever du mängden tid du lägger på administration och uppföljning – under en typisk arbetsvecka?". Svarsalternativen var "För lite tid", "Lagom med tid och "För mycket tid". Källa: Visions Chefsundersökning, 2022. Bas: Första och andra linjens chefer (n=2738)

Tabell 6. Tid som läggs på verksamhetsutveckling

| På grund av avrundning kan summan över- eller understiga 100 procent | För lite tid | Lagom med tid | För mycket tid |
|--|--------------|----------------------|----------------|
| Samtliga första och andra linjens chefer | 69% | 26% | 5% |
| Verksamhet | | | |
| Övriga verksamheter | 60% | 35% | 5% |
| Energi & Fastighet | 57% | 34% | 9% |
| Hälso- och sjukvård | 62% | 31% | 7% |
| Ekonomi, HR/Personal, Kommunikation | 64% | 31% | 5% |
| IT, Teknik och Miljö | 65% | 28% | 8% |
| IFO/Socialt arbete | 68% | 26% | 5% |
| Äldreomsorg/Funktionshinder | 81% | 16% | 3% |
| Sektor | | | |
| Svenska kyrkan | 53% | 41% | 5% |
| Kommunalt bolag | 58% | 34% | 8% |
| Region | 59% | 33% | 8% |
| Övrig privat verksamhet (inklusive ideell sektor/frikyrkan) | 66% | 28% | 6% |
| Kommun | 73% | 23% | 4% |
| Nivå | | | |
| Andra linjens chefer | 64% | 31% | 6% |
| Första linjens chefer | 71% | 24% | 5% |

Frågeställningen var: "Hur upplever du mängden tid du lägger på verksamhetsutveckling – under en typisk arbetsvecka?". Svartalternativen var "För lite tid", "Lagom med tid" och "För mycket tid". Källa: Visions Chefsundersökning, 2022. Bas: Första och andra linjens chefer (n=2738)

Tabell 7. Tid som läggs på att ge stöd till medarbetare/underställda chefer?

| På grund av avrundning kan summan över- eller understiga 100 procent | För lite tid | Lagom med tid | För mycket tid |
|--|--------------|----------------------|----------------|
| Samtliga första och andra linjens chefer | 26% | 52% | 22% |
| Verksamhet | | | |
| Övriga verksamheter | 20% | 62% | 19% |
| IT, Teknik och Miljö | 22% | 60% | 19% |
| Ekonomi, HR/Personal, Kommunikation | 15% | 60% | 25% |
| Energi & Fastighet | 25% | 57% | 18% |
| IFO/Socialt arbete | 22% | 57% | 21% |
| Hälso- och sjukvård | 25% | 52% | 23% |
| Äldreomsorg/Funktionshinder | 35% | 41% | 24% |
| Sektor | | | |
| Svenska kyrkan | 12% | 71% | 17% |
| Kommunalt bolag | 21% | 59% | 20% |
| Region | 22% | 53% | 25% |
| Övrig privat verksamhet (inklusive ideell sektor/frikyrkan) | 25% | 53% | 23% |
| Kommun | 29% | 50% | 21% |
| Nivå | | | |
| Andra linjens chefer | 19% | 60% | 22% |
| Första linjens chefer | 30% | 49% | 21% |

Frågeställningen var: "Hur upplever du mängden tid du lägger på att ge stöd till medarbetarna och/eller underställda chefer – under en typisk arbetsvecka?" Svartalternativen var "För lite tid", "Lagom med tid" och "För mycket tid". Källa: Visions Chefsundersökning, 2022. Bas: Första och andra linjens chefer (n=2728)

D. Fokus chefer inom omsorgsverksamhet – utvalda frågor

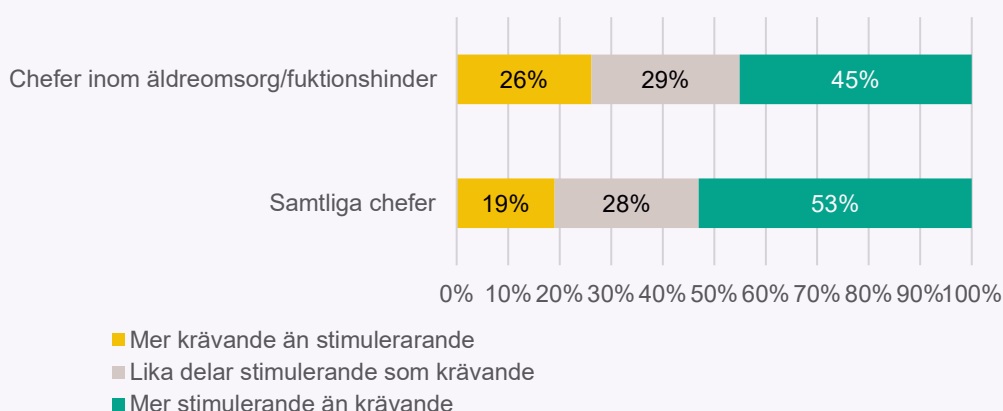
I rapporten har vi valt att hålla samman äldreomsorg och funktionshinderverksamhet, eftersom deras utmaningar på många sätt liknar varandra. I våra jämförelser här ligger emellertid allt fokus på äldreomsorgen, där fler studier och utredningar finns tillgängliga.

På initiativ av Vision sammanställde två forskare redan 2014 en kunskapsöversikt om hur arbetsvillkor påverkar första linjens chefskap och kvalitet i äldreomsorgen. I den konstaterar forskarna att chefer i äldreomsorgen sällan har de förutsättningar som krävs för att leva upp till de ledarskapsideal som eftersträvas (ett transformativt, relations- och lärandeinriktat ledarskap). Höga krav på effektivitet och en pressad resursfördelning tvingar många chefer att balansera stora förväntningar på hållbart ledarskap mot en verklighet där tid, stödresurser och hanterbar arbetsbelastning ofta saknas. Forskarna beskriver i översikten ledarskapssituationen som ett "omöjligt uppdrag", där chefer inom omsorgen ställs inför många gånger svårförenliga krav från ledning respektive medarbetare.¹

Socialstyrelsens kartläggning 2021 pekar på att tillgänglighetskraven på chefer inom äldreomsorg är en knäckfråga för arbetsmiljöarbetet. Många chefer rapporterar långa arbetsdagar och att de förväntas vara tillgängliga även efter ordinarie arbetstid. Socialstyrelsen lyfter fram att ett minskat antal medarbetare per chef, stärkt stöd och en mer genomtänkt ledarskapssyn kan bidra till en förbättrad arbetsmiljö.²

De resultat vi sammanställt i den här rapporten tyder på att situationen i stort sett är oförändrad, jämfört med hur den beskrivs av forskarna 2014. Chefer inom äldreomsorg och funktionshinderverksamhet upplever, på gruppnivå, att de har de sämsta förutsättningarna att leda.

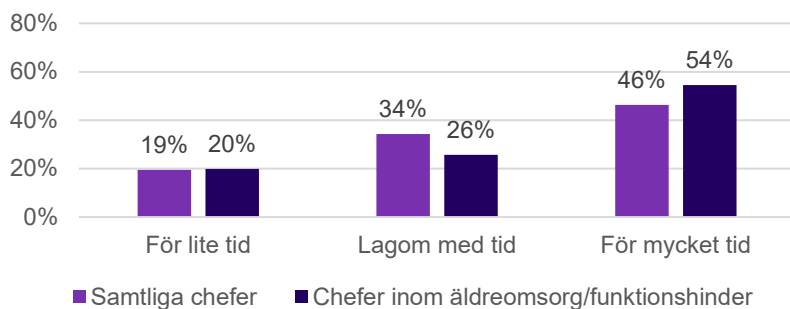
Figur B31. Andel chefer som upplever sitt chefsuppdrag som mer stimulerande än krävande, respektive mer krävande än stimulerande. I diagrammet jämförs chefer inom äldreomsorg och funktionshinder med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 1.



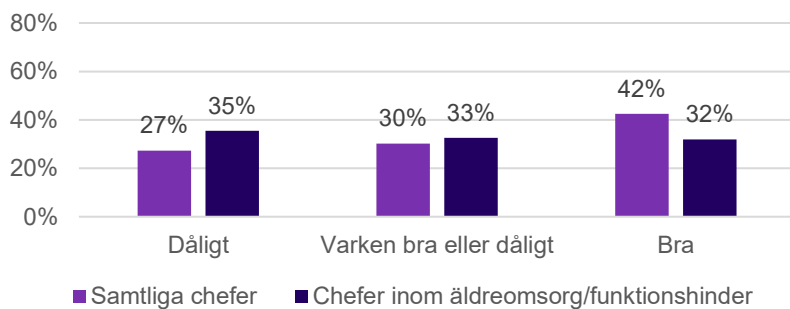
¹ Thelin, A., & Wolmesjö, M. (2014). *Tid att leda: En kunskapsöversikt om hur chefskap påverkar äldreomsorgens kvalitet*. Vision.

² Socialstyrelsen. (2021). *Förutsättningar och stöd för första linjens chefer: Kartläggning av första linjens chefer i äldreomsorgen*.

Figur B20. Chefers upplevelse av mängden tid de lägger på administration och uppföljning. I diagrammet jämförs chefer inom äldreomsorg och funktionshinder med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 5.

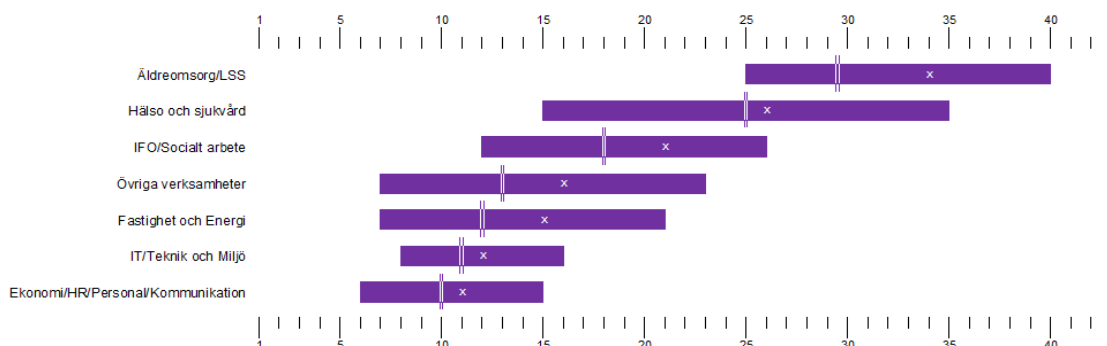


Figur B33. Chefers bedömning av hur det administrativa stödet fungerar. I diagrammet jämförs chefer inom äldreomsorg och funktionshinder med samtliga chefer, där resultaten för första och andra linjens chefer är sammanlagda. För komplett frågeformulering och svar, se Tabell 4.



E. Antal medarbetare per chef (kontrollspann)

Figur B34. Antal medarbetare per första linjens chef, per verksamhetsområde



Frågeställningen var: "Hur många medarbetare (antal personer) rapporterar direkt till dig?" I diagrammet markerar den lila boxen intervallet mellan 25 och 75 percentilen. Det innebär att hälften av cheferna har ett antal medarbetare som ligger inom detta spann, mellan den vänstra kanten (25 percentilen) och den högra kanten (75 percentilen). Strecket i boxen markerar medianen, och medelvärdet är markerat med ett kryss. Källa: Visions Chefsundersökning, 2022.

Diagrammet visar att chefer inom äldreomsorg och funktionshinderverksamhet i genomsnitt har det högsta antalet medarbetare. Hälften av dessa chefer i vår undersökning har mellan 25 och 40 medarbetare, med en median på 30 och ett medelvärde på 34 medarbetare per chef. Att medelvärdet är något högre än medianen indikerar att vissa chefer har betydligt större arbetsgrupper; 25 procent av cheferna inom äldreomsorg och funktionshinderverksamhet har fler än 40 medarbetare, och endast 1 av 4 har färre än 25 medarbetare. (Även inom hälso- och sjukvård har cheferna i undersökningen ofta stora personalgrupper; för varannan chef är det fler än 25 medarbetare.)

Socialstyrelsens kartläggning från 2021 visar på ett ännu högre snitt. Enligt deras kartläggning var antalet medarbetare per chef inom äldreomsorgen i genomsnitt 47 i offentlig regi och 57 i enskild regi. På äldreboenden hade arbetsgrupperna i snitt 50 medarbetare, och inom hemtjänst var genomsnittet 42.³

På uppdrag av Vision gjorde en forskare 2016 en kunskapsöversyn kring betydelsen av antalet medarbetare per chef. Slutsatsen blev att välfärdsverksamheter ofta är felorganiserade genom att ha för många medarbetare per chef. Vård och omsorg lämpar sig inte för att organiseras med stora medarbetargrupper och få chefer (breda kontrollspann). Tvärtom är det mer lämpligt med mindre grupper av medarbetare per chef (smalt kontrollspann).⁴

³Jämförelser mellan Socialstyrelsens och Visions resultat ska göras med försiktighet. Vi redovisar äldreomsorg och funktionshinderverksamhet tillsammans, medan Socialstyrelsen enbart redovisar äldreomsorg. Dessutom inkluderar medelvärdet i Socialstyrelsens kartläggning tydligare både tillsvidareanställda och visstidsanställda/vikarier som cheferna ansvarar för. Frågan i vår undersökning var mer summariskt formulerad, vilket öppnar för olika tolkningar bland cheferna. Vissa chefer kan exempelvis ha rapporterat antalet medarbetare enligt organisationsschemat, medan andra har räknat enligt löneutbetalningslistan. I verksamheter med frekvent användning av vikarier kan det betyda stora variationer i svaren. Att inkludera både tillsvidareanställda och vikarier är viktigt för att få en heltäckande bild av chefers arbetsbelastning och ansvar.

⁴Regnö, Klara. (2016). *Chefer i välfärdens tjänst – En forskningsrapport om hur personalgruppens storlek påverkar kvalitet och hälsa*. Vision.

Ett rimligt antal medarbetare per chef är tveklöst en av de förutsättningar som är viktigast för att medarbetarna ska kunna göra sitt jobb, trivas och må bra. Men att fastställa ett "lagom" antal medarbetare per chef är svårt, eftersom antalet beror på en rad avgörande faktorer.

Verksamhetens specifika kontext, som geografisk spridning och verksamhetsmål, spelar in, liksom de unika arbetsuppgifterna som chefer och medarbetare har. Viktigt är även vilka resurser organisationen tillhandahåller för att minska chefens arbetsbörda. I slutändan är det organisationens egna prioriteringar och ambitioner för arbetsmiljön som styr vad som kan anses vara ett hållbart och rimligt antal medarbetare per chef.⁵

Även om det inte generellt går att fastställa en siffra för vad som är "lagom" antal medarbetare per chef, finns det alltid en gräns för hur många medarbetare som ryms inom ett stödjande och närvarande ledarskap. Socialstyrelsen publicerade redan 2003 en studie som visade att en personalansvarig chef inom vård och omsorg kan hinna med sina arbetsuppgifter om antalet medarbetare är strax under 30 ⁶. Det är en bra utgångspunkt, men som nämnts ovan behöver många faktorer vägas samman.

I rapporten "Leda lagom många" redovisas verktyg som förhållandevis enkelt kan användas för att göra en bedömning, anpassad efter den lokala kontexten och chefens förutsättningar. I bilaga 1F lyfter vi några av de verktyg som framhålls i kunskapssammanställningen.

⁵ Corin, L., Babapour Chafi, M., & Fagerlind Ståhl, A.-C. (2023). *Leda lagom många: En kunskapssammanställning om betydelsen av antalet medarbetare per chef*. Myndigheten för arbetsmiljökunskap.

⁶ Socialstyrelsen. (2003). *Hur många direkt underställda kan en chef ha? – om kontrollspann i vård och omsorg*. Stockholm: Socialstyrelsen.

F. Verktyg för att arbeta med chefers arbetsmiljö och förutsättningar att leda

Här lyfter vi några verktyg kopplat till chefers förutsättningar och antalet medarbetare per chef. I kunskapssammanställningen "Leda lagom många" finns mer information om hur man kan tänka och fler verktyg.⁷

Dessutom hittar du Visions egen lokala arbetsmiljöenkät för chefer.

SKR:s checklista för chefers arbetsmiljö

Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) har tagit fram en checklista för chefers arbetsmiljö. Den innehåller även en del för en första bedömning av vad som kan vara ett rimligt antal medarbetare.

Länk: [Checklista för chefers arbetsmiljö \(pdf\)](#)

Här är frågorna som SKR menar är viktiga:

| | |
|--|---|
| Vilken typ av verksamhet handlar det om? | Ju fler frågor, kompetenser och aktörer som behöver hanteras och ju mer komplicerade kunder/patienter/brukare/elever, desto mer koordinering och stöd kan behövas. |
| Vilka mål och resultat är det som ska uppnås? | Högre komplexitet och osäkerhet avseende arbetsuppgifter, mål och resultat kräver mindre medarbetargrupper än vad tydliga rutiner och repetitiva arbetsuppgifter gör. |
| Hur ser omvärlden ut som organisationen verkar i? | Instabilitet och personalomsättning ökar arbetsinsatsen genom att hindra stabila rutiner och kräva insatser i fråga om exempelvis rekrytering och introduktion. |
| Vilka kompetenser har medarbetarna? | Medarbetare med lite erfarenhet eller begränsad kompetens kräver en större arbetsinsats av chefen i form av handledning och uppföljning. |
| Hur fungerar arbetsgruppen? | Antalet medarbetare påverkar chefers utrymme att ge stöd för effektivt samarbete. |
| Vilken erfarenhet har chefen? | Ju mindre erfarenhet desto mer krävs av chefen för att hantera kraven som kommer med uppdraget. |
| Vilket stöd har chefen tillgång till? | Exempelvis administrativt, HR- IT-stöd och ekonomifunktioner, stöd från närmaste chef och från andra chefskollegor som kan avlasta arbetsbördan för chefen. |

⁷ Corin, L., Babapour Chafi, M., & Fagerlind Ståhl, A.-C. (2023). *Leda lagom många: En kunskapssammanställning om betydelsen av antalet medarbetare per chef*. Myndigheten för arbetsmiljökunskap.

Arbetstidsberäkning utifrån chefs arbetsinnehåll

Forskaren Lena Andersson Felé har för Socialstyrelsens räkning tagit fram en enkel modell för att beräkna ett lämpligt antal medarbetare. Genom att lista chefs uppgifter och uppskatta hur mycket tid varje medarbetare förväntas kräva, görs en baklängesberäkning baserad på chefs avtalade årsarbetstid. Resultatet visar hur många medarbetare som är rimligt. I räkneexemplet nedan, används en årsarbetstid på 1 750 timmar. Exemplet visar att en personalansvarig chef inom vård och omsorg bör ha färre än 30 medarbetare för att hinna med sina åtaganden inom ramen för ordinarie arbetstid.

Resultatet är konkret och kan inspirera till liknande beräkningar. I kunskapssammanställningen om betydelsen av antalet medarbetare per chef rekommenderas att verktyget används tillsammans med andra verktyg, såsom Chefoskopet.

Länk: [Hur många direkt underställda kan en chef ha? Socialstyrelsen](#)

Tabell 2. Arbetsuppgifter och antal underställda. Socialstyrelsens rapport sida 36.

| Tidsanvändning | Tidsåtgång i timmar | | | | |
|---|---------------------|-------|-------|-------|-------|
| | 15 | 30 | 45 | 60 | 75 |
| Kontakter med underställda, 1 tim/dag per 15 pers | 215 | 430 | 645 | 860 | 1 075 |
| Kontakter med vårdtagare och anhöriga, 1 tim/dag | 215 | 215 | 215 | 215 | 215 |
| Löpande personalplanering, 1 tim/dag per 15 pers | 215 | 430 | 645 | 860 | 1 075 |
| Verksamhetsuppföljning, 1 tim/vecka | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| Ekonomiuppföljning, 1 tim/vecka | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| Långsiktig verksamhetsplanering, 1 tim/vecka | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| Långsiktig personalplanering och rekrytering, 1 tim/vecka | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| Verksamhetsutveckling, 2 tim/vecka | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| Egen kompetensutveckling 1 tim/vecka | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| Arbetsplatsträff, 1 gång/månad à 2 tim max 15 pers | 22 | 44 | 66 | 88 | 110 |
| Möte med chef på högre nivå, 1 gång/månad à 2 tim | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 |
| Möte med chefer på samma nivå, 1 gång/månad à 2 tim | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 |
| Konflikthantering, 1 tim/månad per 15 anställda | 15 | 30 | 45 | 70 | 75 |
| Utvecklingssamtal, 1 tim/år och person | 30 | 60 | 90 | 120 | 150 |
| Rehabiliteringssamtal, 2 långtidsfrånvarande/ 15 personer (13 %) 1 tim/frånvarande och månad | 22 | 44 | 66 | 88 | 110 |
| Lönesamtal, 2 gånger per år och person | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| Semesterplanering, 2 tim/år och person | 30 | 60 | 90 | 120 | 150 |
| Tidsåtgång per år | 1 228 | 1 792 | 2 356 | 2 930 | 3 484 |

Chefoskopet – bättre arbetsmiljö för chefer

Suntarbetslivs verktyg Chefoskopet kan användas för att tydliggöra chefers nuvarande förutsättningar och se om något kan förbättras. Målet är att alla chefer ska ha rätt förutsättningar för att utföra sitt uppdrag och samtidigt må bra. En styrka med Chefoskopet är att det är partsgemensamt och har utvecklats i samverkan där Vision har medverkat. Fack och arbetsgivare är överens om att verktyget lyfter fram rätt perspektiv.

Verktyget innehåller en kunskapsdel för ledningen med syfte att skapa samsyn och gemensamma begrepp kring chefer och deras förutsättningar. Det omfattar även en metoddel som ger konkret stöd för att kartlägga och analysera chefers faktiska förutsättningar, vilket underlättar prioriteringar och beslut om insatser. Chefoskopet bidrar därmed till ökad förståelse, ett gemensamt språk, en helhetsbild av chefers arbetsvillkor, stöd och kommunikation samt insikter om hur förutsättningarna kan förbättras.

I verktyget finns en introduktionsdel för att ledningsgrupper och nämnder smidigt ska få en bild av Chefoskopet och hur det kan användas. Allt som behövs är att nämnd och ledningsgrupp avsätter en halvtimme vid nästa möte. En personliga ombudsman för chefer kan vara en resurs vid ett sådant möte.

Länk: [Chefoskopet](#)

Viktiga förutsättningar för att förbättra chefers arbetsmiljö och möjligheten att utöva ledarskap:

| | |
|--|---|
| Stöd i arbetet <ul style="list-style-type: none">▶ Expertstöd till exempel HR, ekonomi, företagshälsovård▶ Administrativt stöd▶ Mötesplatser för dialog mellan chefer och medarbetare samt beslutsfattare▶ Uppdragsdialog med närmaste chef▶ Kollegialt stöd▶ Prioriteringsstöd vid förändrade omvärldsfaktorer som påverkar verksamheten▶ System för introduktion av nya medarbetare▶ Anpassade lokaler, utrustning, teknik▶ Funktionella IT-system och tillgänglig support. | Chefsuppdraget <ul style="list-style-type: none">▶ Chefsuppdragets omfattning och tydlighet▶ Chefens befogenheter och handlingsutrymme▶ Chefens närhet eller avstånd till beslutsfattare. |
| Arbetsledning <ul style="list-style-type: none">▶ Antal medarbetare per chef▶ Verksamheten är utspridd eller geografiskt sammanhållen▶ Medarbetaromsättning▶ Tillgång till medarbetare med rätt kompetens som också stannar▶ Förväntningar på chefens tillgänglighet▶ Medarbetare och ekonomiska resurser anpassade för uppdraget. | Mål och organisation <ul style="list-style-type: none">▶ Grad av samsyn kring vilka mål som är möjliga att uppnå▶ Förankring av målen i organisationen▶ Målens kopplingar till prioriteringar och resurser▶ Grad av samsyn kring hur organisationen fungerar▶ Tydlighet i beslutsstrukturer▶ Organisationsstrukturer som stödjer samordning för en fungerande verksamhet. |

Visions lokala arbetsmiljöenkät för chefer

Vill du undersöka chefers arbetsmiljö och deras förutsättningar att leda hos din arbetsgivare? Gör Visions arbetsmiljöenkät för chefer! Det finns två sätt att använda enkäten på: som en del i det systematiska arbetsmiljöarbetet eller för att bedriva påverkansarbete och opinionsbildning.

Ta tempen, hur mår cheferna?

Vision har utformat en digital arbetsmiljöenkät som förtroendevalda kan använda på sina arbetsplatser för att ta tempen på arbetsmiljön. Enkäten är övergripande och mäter en rad arbetsmiljöområden såsom exempelvis arbetsbelastning, hot och våld och chefers förutsättningar att leda.

Enkäten är anonym och tar uppskattningsvis cirka 6–7 min att svara på. Den lämpar sig där cirka 20 chefer eller fler väntas svara.

När ni har genomfört er enkät och ska analysera era resultat

För att hjälpa dig att tolka resultaten finns kommentarer och reflektioner från Visions strateger i arbetsmiljö- och chefs- och ledarskapsfrågor. Du kan även i flera frågor jämföra era enkätresultat med genomsnittet på hela arbetsmarknaden samt för Visions medlemmar med hjälp av Visions undersökningar från 2022.

[Länk till enkätsidan](#)