

Chefer i välfärden

Innehåll

Förord	3
Sammanfattning	4
Den typiska chefen.....	6
Fördelningen av chefer	6
Åldersfördelningen bland chefer och medarbetare.....	10
Könsfördelningen bland chefer och medarbetare.....	14
Chefer och medarbetare med utländsk bakgrund	17
Personalomsättningen bland chefer	22
Antalet medarbetare per chef	25
Lästips	29

Förord

Ett gott ledarskap skapar förutsättningar för medarbetarna att utvecklas och göra sitt bästa, vilket har betydelse för deras hälsa. Ledarskapet kan vara avgörande för möjligheten att attrahera och behålla kompetenta och engagerade medarbetare.

Förväntningarna på välfärden förändras i takt med samhället och den demografiska utvecklingen. En nyckel till ett framgångsrikt arbete för att möta dessa förändringar finns bland annat hos de chefer och medarbetare som finns närmast brukare, patienter, elever och invånare. I dessa professioner utvecklas viktig kunskap om hur väl välfärdens verksamheter möter de behov och förväntningar som finns i samhället. De har också en central roll i arbetet med att utveckla välfärdstjänsterna, och hos dem genereras viktig kunskap om vilka metoder och verktyg som leder till förbättring – och vilka som inte gör det.

Stärkt ledarskap är en av nio strategier för att möta välfärdens kompetensutmaning. Kommuner och regioner erbjuder sina chefer möjlighet att leda och samarbeta med några av arbetsmarknadens mest välutbildade och motiverade medarbetare. Chefer i kommuner och regioner har Sveriges viktigaste chefsjobb!

Verksamhetsnära chefer behöver utrymme för utvecklingsarbete och ledarskap för att lyckas i sitt uppdrag. Vilka organisatoriska förutsättningar som erbjuds är därför lika viktigt som möjligheten till kompetensutveckling eller att chefer med rätt drivkrafter och kompetenser kan rekryteras. Det är inom de verksamhetsnära chefernas ansvarsområden som förutsättningarna att förändra behöver vara som bäst och möjligheterna att göra det är som störst.

Stockholm november 2022

Caroline Olsson

Avdelningen för arbetsgivarpolitik

Sammanfattning

År 2021 fanns över 47 100 chefer i välfärden, varav knappt 34 000 i kommunerna och över 13 100 i regionerna. Antalet har ökat något de senaste åren.

Under de senaste tio åren har andelen kvinnor i chefsyrken ökat påtagligt inom välfärden. De högsta cheferna var tidigare en mansdominerad grupp men 2021 utgjorde kvinnorna istället en majoritet i både kommuner och regioner. Bland mellancheferna i kommuner och regioner har det blivit en allt större majoritet av kvinnor över tid. Förändringen har varit måttligare bland första linjens chefer i kommuner och regioner, närmare fyra av fem av dessa var kvinnor under åren 2011-2021.

2021 hade närmare en fjärdedel av medarbetarna utländsk bakgrund i kommuner och regioner, men endast omkring en tiondel av cheferna hade utländsk bakgrund. Minst andel med utländsk bakgrund fanns det bland de högsta cheferna, bland mellanchefer var det några procentenheter högre andel. Fördelningen av chefer med utländsk bakgrund har förändrats måttligt i kommuner och regioner de senaste tio åren. Under samma period ökade andelen medarbetare med utländsk bakgrund betydligt mer; nio procentenheter i kommuner och sex procentenheter i regioner.

Merparten av de nyrekryterade cheferna i kommuner och regioner kom från den egna organisationen år 2021, det finns således goda möjligheter till chefskarriär inom välfärdens organisationer. I både kommunerna och regionerna var över fyra av fem chefer kvar på samma chefsnivå som året innan. En mindre andel av cheferna bytte ansvarsnivå och över en tiondel slutade.

Inom kommuner hade första linjens chefer i snitt ansvar för 28 medarbetare år 2021. Högst antal medarbetare per första linjens chef var det inom skolan, men där fungerar även de biträdande rektorerna ofta som chefer. Regionernas chefer i första linjen hade i genomsnitt ansvar för 27 medarbetare år 2021.

SKR:s personal- och lönestatistik

SKR:s personal- och lönestatistik är en totalundersökning som genomförs årligen i november. Månadsavlönade ingår samt alla timavlönade som arbetat minst 8 timmar under månaden. I den här rapporten visas endast månadsavlönade som är anställda enligt HÖK-avtalet, timavlönade är en heterogen grupp som är fler till antalet än sett till arbetad tid.

Arbetsidentifikation i kommuner och regioner (AID)

Personalens arbetsuppgifter grupperas enligt klassificeringssystemet Arbetsidentifikation kommuner och regioner (AID). Det innehåller över 200 etiketter som var och en beskriver ett arbetsområde, dessa är i sin tur indelade i personalgrupper. En detaljerad beskrivning av AID finns på SKR:s hemsida.

AID reviderades i februari 2018, förändringarna rörde främst etiketter men även personalgrupperna. Med den revideringen förändrades avgränsningen av chefer något och beskrivningen av chefer förtydligades. Statistiska skillnader mellan åren före och efter 2018 kan i vissa fall bero på revideringen detta år. I den här rapporten används därför huvudsakligen underlag från 2018 och framåt.

Definitionen av chef enligt AID är en tjänsteman som har formellt helhetsansvar för områdena verksamhet, ekonomi och personal. AID innehåller tre ansvarsnivåer: A, B och C. Den högsta nivån är A och här finns de högsta tjänstemännen inom organisationerna vilket är kommundirektörer, regiondirektörer och förvaltningschefer. Mellanchefer har nivån B, de är chefer över andra chefer men är alltid underställda chefer med nivån A. Det direkta personalansvaret för medarbetare har chefer med nivån C, de kallas ofta för första linjens chefer. Bortsett från nivåerna A, B och C finns även nivån L för anställda som i stället har ett delansvar för minst ett av områdena verksamhet, ekonomi och personal men inte alla tre.

Ledningspersonal delas in i undergrupperna renodlad ledningspersonal och Ledningspersonal i det löpande arbetet. Med renodlad ledningspersonal avses att själva uppdraget är att vara ledningspersonal, och att individen i regel inte deltar i det löpande arbetet. För ledningspersonal i det löpande arbetet finns det uttalat i uppdraget att delta i det löpande arbetet.

Den typiska chefen

Den typiska chefen i en kommun år 2021 var en 48-årig kvinna med svensk bakgrund som var första linjens chef inom vård och omsorg med ansvar för ett 30-tal anställda. Situationen var liknande inom regionerna. Chefen här var oftast en 50-årig svenskfödd kvinna som var första linjens chef inom somatisk vård och var närmaste chef för dryga 30 medarbetare.

Den typiska chefen är således en ungefärlig återspeglning av den typiska medarbetaren, vilket också är det vanliga på arbetsmarknaden i stort.

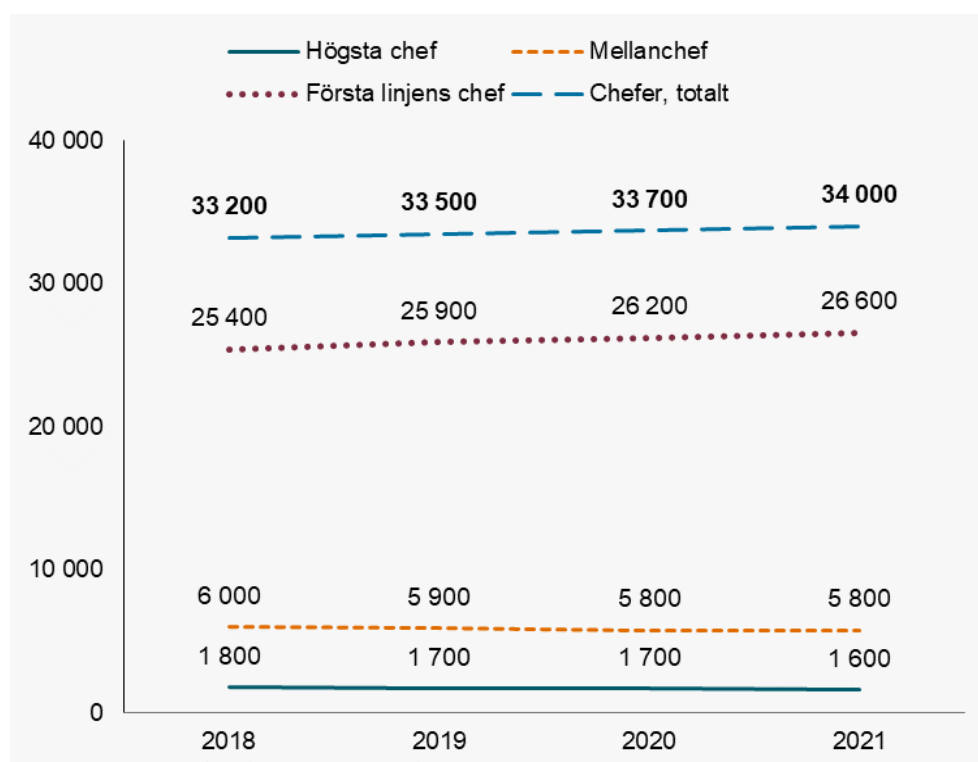
Fördelningen av chefer

Inom kommunsektorn fanns det totalt drygt 47 100 anställda chefer år 2021, varav knappt 34 000 i kommunerna och över 13 100 i regionerna. Av dessa chefer var det ungefär 96 procent som hade ett chefsuppdrag på heltid, övriga knappt fyra procent deltog även i det löpande arbetet. 2021 fanns det 1 700 chefer på den högsta nivån, 5 800 var mellanchefer och 26 500 var anställda som första linjens chefer i kommuner. Inom regionerna utgjorde de högsta cheferna 300 anställda, mellancheferna var 2 800 och flest var första linjens chefer, de var 10 100 anställda.

De senaste fyra åren har det tillkommit närmare 1 400 chefer totalt sett, varav knappt 800 i kommunerna och nästan 600 i regionerna. Det är främst antalet första linjens chefer som har ökat.

I kommunerna har det tillkommit nästan 1 200 första linjens chefer mellan 2018 och 2021. Däremot har både antalet mellanchefer och högsta chefer minskat under motsvarande period, det var knappt 300 färre mellanchefer och drygt 100 färre högsta chefer 2021 jämfört med 2018. En del av förändringarna beror troligen på revideringen av AID, se faktaruta på sid 4.

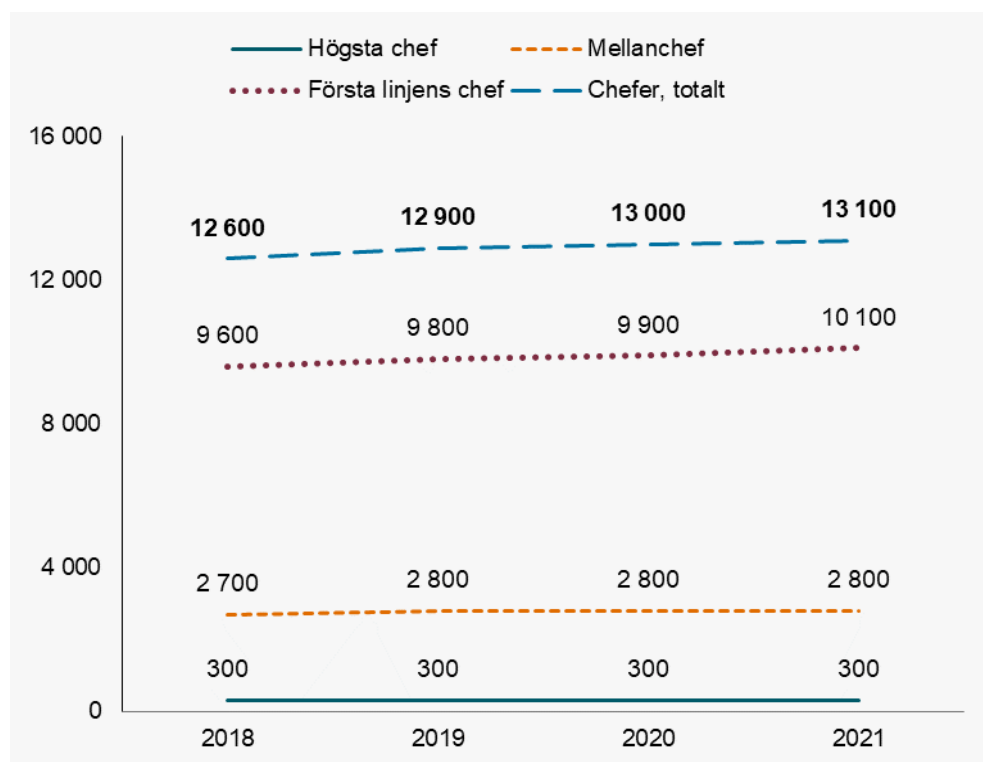
Diagram 1 Antal chefer per ansvarsnivå i kommuner år 2018-2021



Källa: SKR, personalstatistik nov 2018-2021. Population: månadsavlönade anställda enligt HÖK-avtalet.

I regionerna har det tillkommit nästan 500 första linjens chefer mellan 2018 och 2021. I motsats till kommunerna har det även anställts fler mellanchefer i regionerna, där var det över 100 fler mellanchefer 2021 jämfört med 2018. Det var dock något färre chefer på högsta nivån i regionerna år 2021 jämfört med 2018.

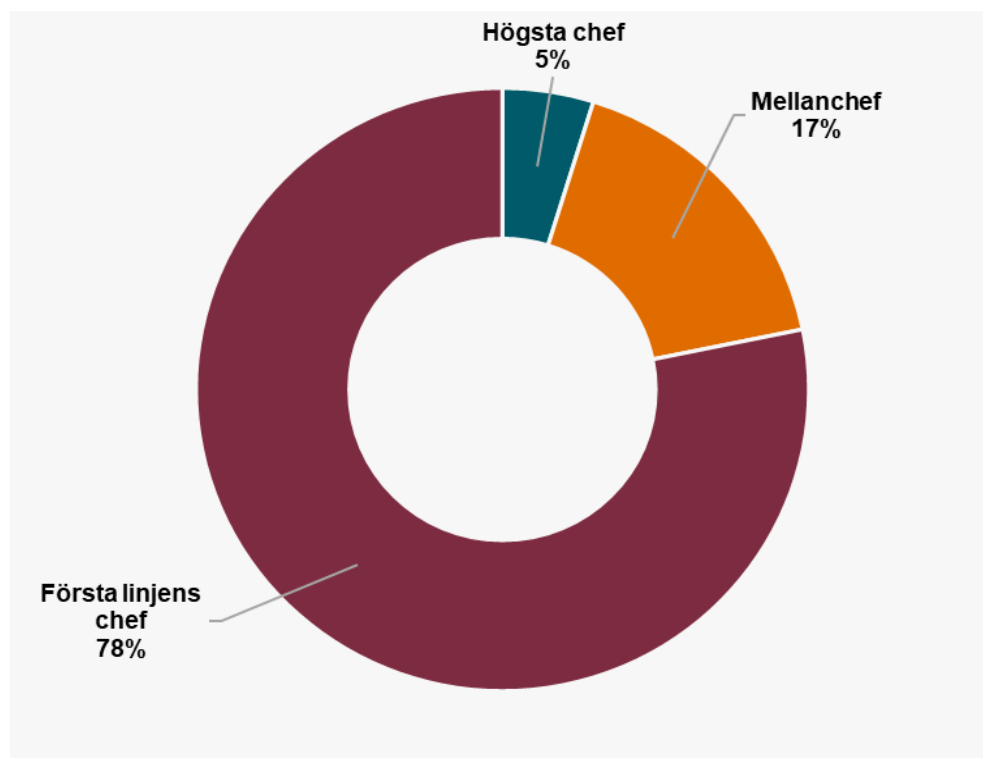
Diagram 2 Antal chefer per ansvarsnivå i regioner år 2018-2021



Källa: SKR, personalstatistik nov 2018-2021. Population: månadsavlönade anställda enligt HÖK-avtalet.

Inom kommunerna utgör de högsta cheferna knappt fem procent, mellancheferna drygt 17 procent och första linjens chefer drygt 78 procent.

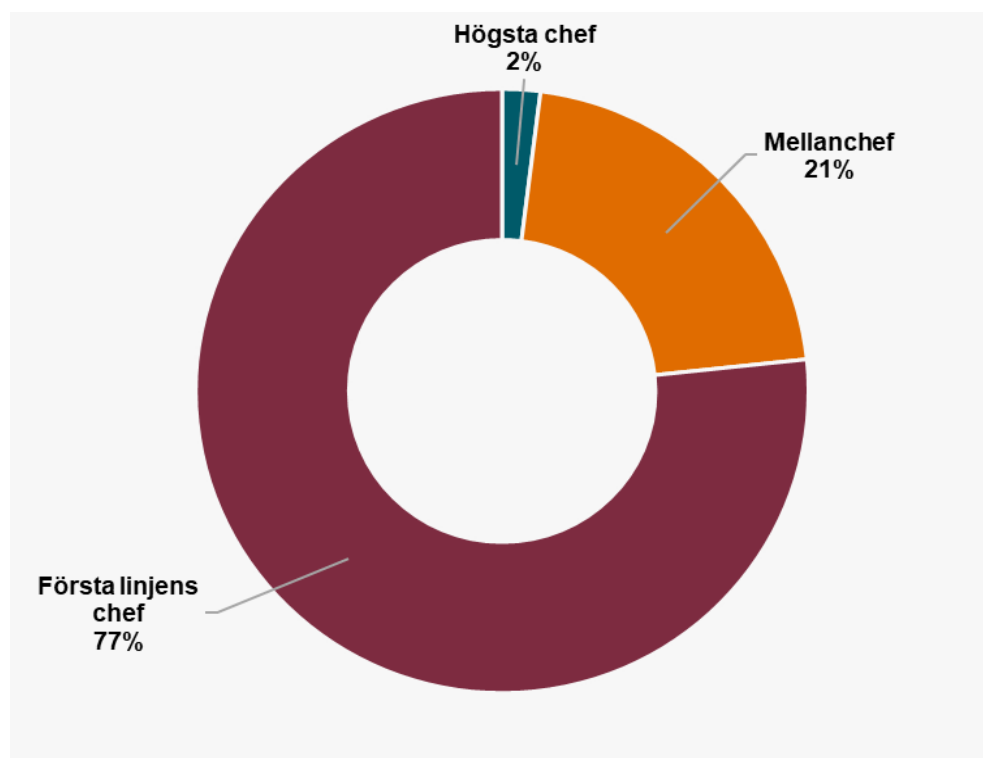
Diagram 3 Fördelningen av chefer i kommuner år 2021



Källa: SKR, personalstatistik nov 2021. Population: månadsavlönade anställda enligt HÖK-avtalet.

Fördelningen av chefer var liknande i regionerna, två procent var högsta chefer, 21 procent var mellanchefer och 77 procent var chefer i första linjen.

Diagram 4 Fördelningen av chefer i regioner år 2021



Källa: SKR, personalstatistik nov 2021. Population: månadsavlönade anställda enligt HÖK-avtalet.

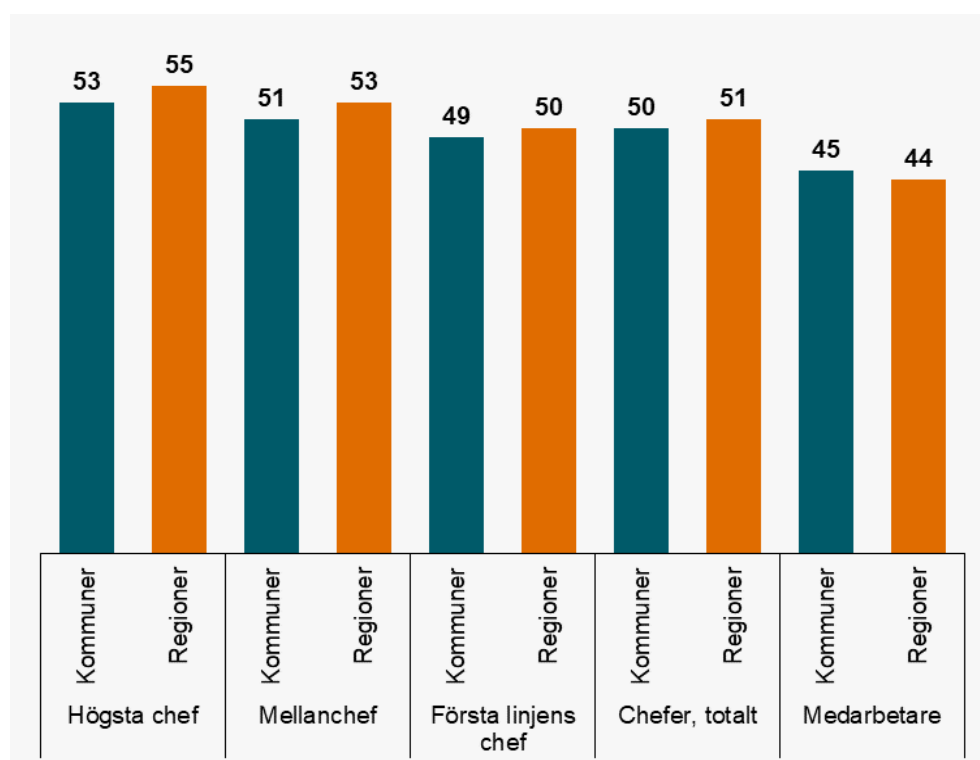
Åldersfördelningen bland chefer och medarbetare

Medelåldern bland samtliga chefer var 50 år i kommunerna och 51 år i regionerna år 2021. I kommunerna var högste cheferna i genomsnitt 53 år och i regioner i snitt 55 år. Mellanchefer hade en något lägre medelålder, 51 år i kommuner och 53 år i regionerna. Lägsta genomsnittsåldern fanns bland första

linjens chefer, 49 år i kommunerna och 50 år i regionerna. Medarbetare utan chefsansvar har en lägre medelålder än chefer.

Över tid har chefernas genomsnittliga ålder varit nästan oförändrad och ålderskillnaderna mellan kvinnor och män varit obetydliga.

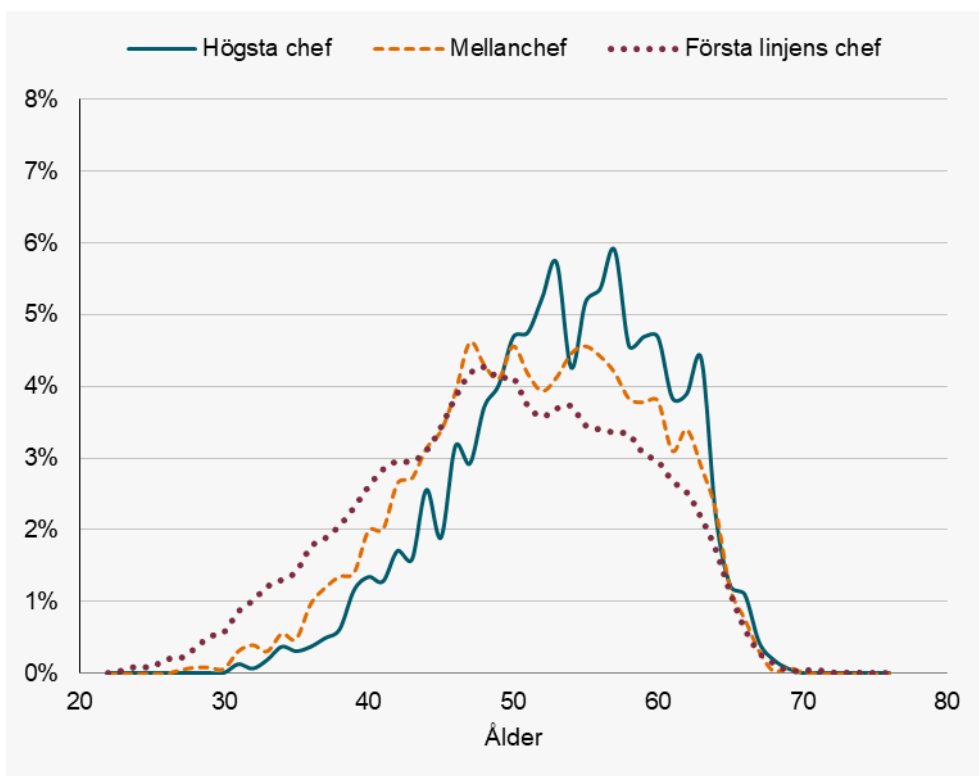
Diagram 5 Medelåldern bland chefer och medarbetare i kommuner och regioner år 2021



Källa: SKR, personalstatistik nov 2021. Population: månadsavlönade anställda enligt HÖK-avtalet.

Inom kommunerna var de högsta cheferna mellan 31 och 69 år, varav cirka 80 procent inom åldersspannet 44-62 år. Mellancheferna var 27-70 år och huvuddelen inom spannet 41-61 år. Första linjens cheferna var mellan 22 och 76 år varav en stor andel i åldersgruppen 37-60 år.

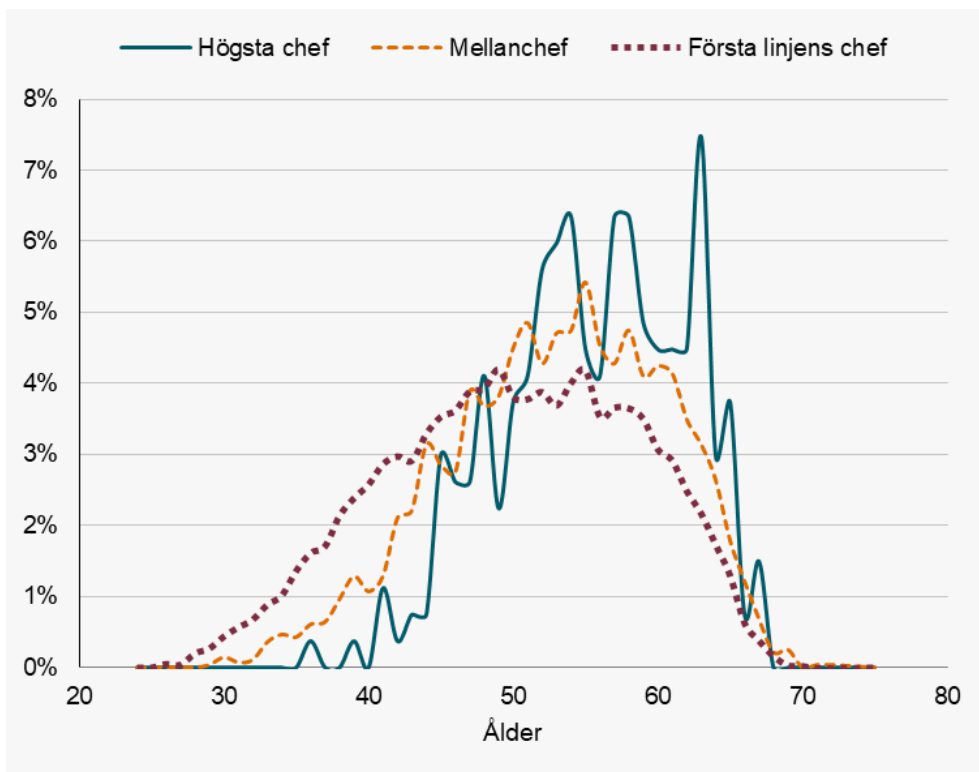
Diagram 6 Åldersfördelningen bland chefer i kommuner år 2021



Källa: SKR, personalstatistik nov 2021. Population: månadsavlönade anställda enligt HÖK-avtalet.

I regionerna var de högsta cheferna mellan 36 och 67 år, varav ungefär 80 procent är inom åldersspannet 47-63 år. Mellancheferna var 29-72 år och huvuddelen var inom 43-62 år. Första linjens cheferna var mellan 24 och 75 år, varav en stor andel är i åldersgruppen 39-61 år.

Diagram 7 Åldersfördelningen bland chefer i regioner år 2021



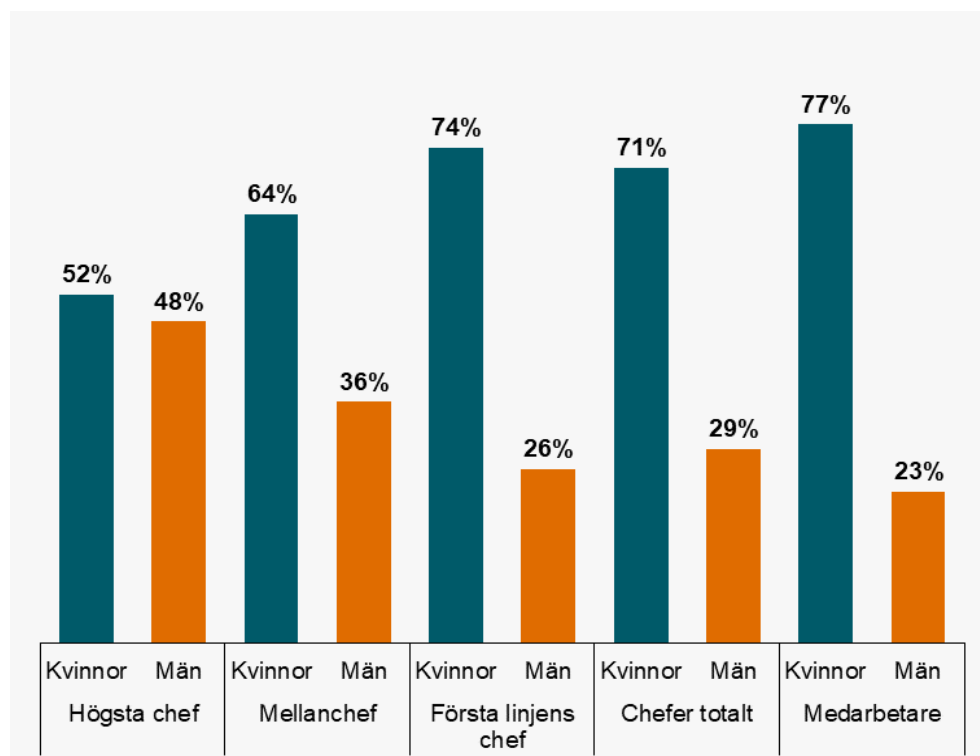
Källa: SKR, personalstatistik nov 2021. Population: månadsavlönade anställda enligt HÖK-avtalet.

Könsfördelningen bland chefer och medarbetare

År 2021 fanns det drygt 24 200 kvinnor och 9 700 män bland cheferna i kommunerna. Av cheferna inom regionerna var det 9 700 kvinnor och knappt 3 500 män.

Andelen kvinnor som har en chefsposition i kommunerna var således totalt sett 71 procent år 2021. Den kvinnliga dominansen bland chefer totalt sett är en följd av att närmare 80 procent av medarbetarna i både kommuner och regioner är kvinnor, och den fördelningen har varit stabil över tid.

Diagram 8 Könsfördelningen bland chefer och medarbetare i kommuner år 2021

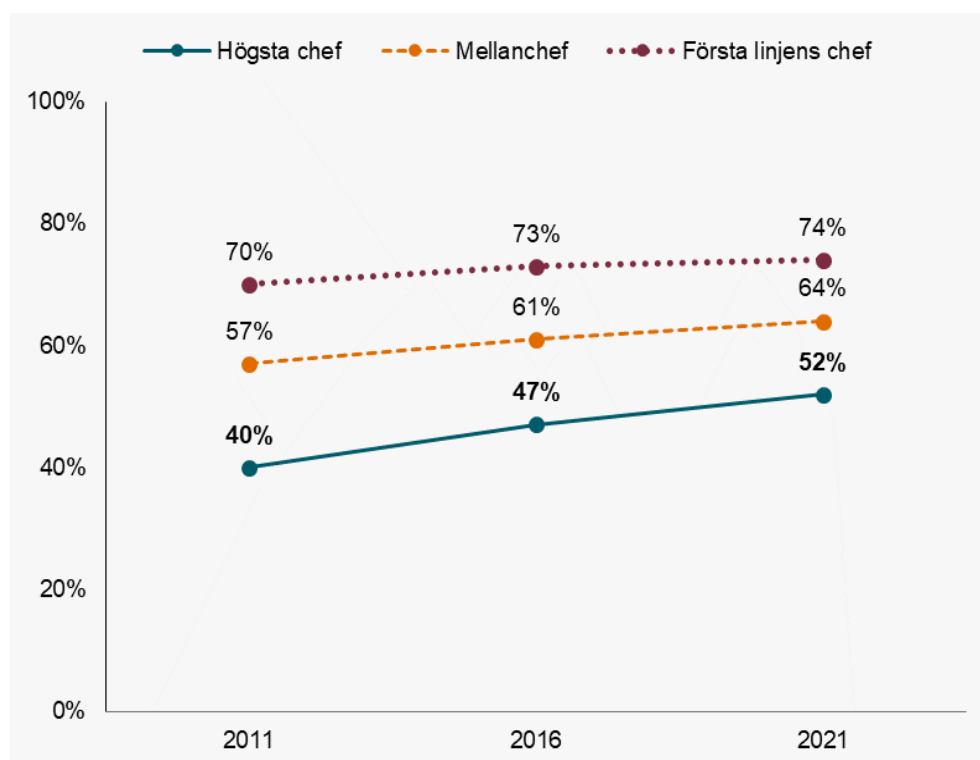


Källa: SKR:s personalstatistik från nov 2021. Populationen är månadsavlönade anställda enligt HÖK-avtalet.

De senaste tio åren har andelen kvinnor i chefsyrken förändrats påtagligt. I kommuner var högsta cheferna år 2011 en mansdominerad grupp, med 40 procent kvinnor. År 2021 var det istället 52 procent kvinnor bland de högsta cheferna. Även vad gäller mellanchefer har utvecklingen gått mot en allt större kvinnodominans, från 57 till 64 procent kvinnor.

Bland första linjens chefer har förändringen de senaste 10 åren varit mindre påtaglig, men redan 2011 var kvinnorna i en klar majoritet.

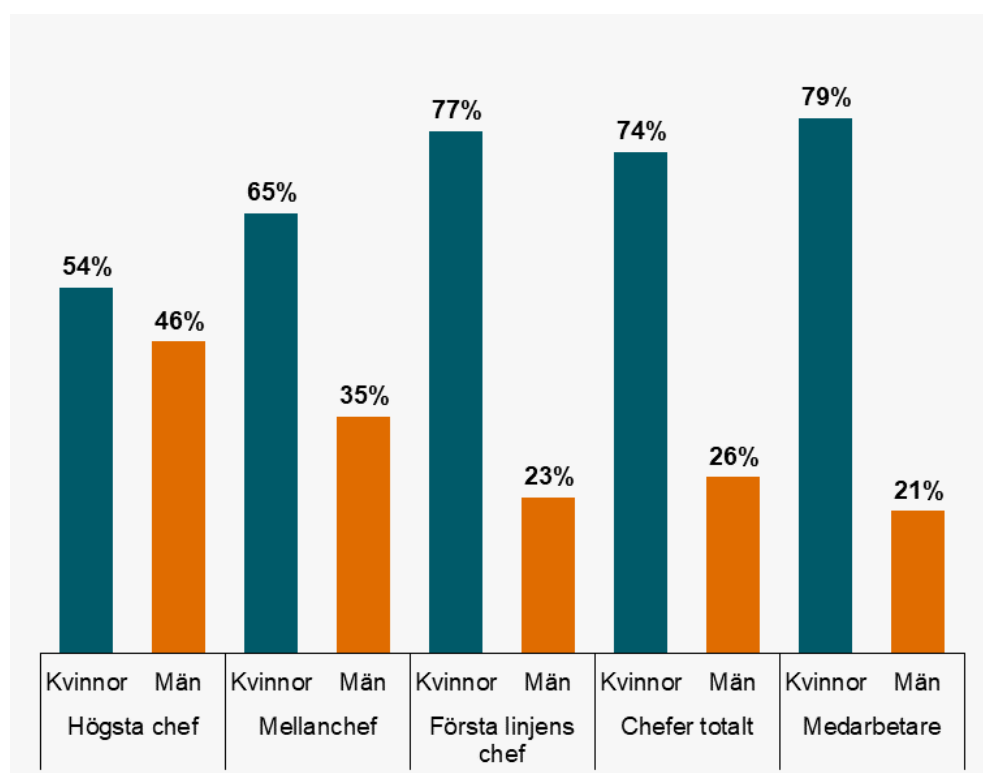
Diagram 9 Andelen kvinnliga chefer i kommuner år 2011, 2016 och 2021



Källa: SKR:s personalstatistik från nov 2011, 2016 och 2021. Populationen är månadsavlönade anställda enligt HÖK-avtalet.

Även i regionerna återspeglas den kvinnliga dominansen bland medarbetarna i andelen kvinnliga chefer totalt sett, som 2021 var 74 procent.

Diagram 10 könsfördelningen bland chefer och medarbetare i regioner år 2021



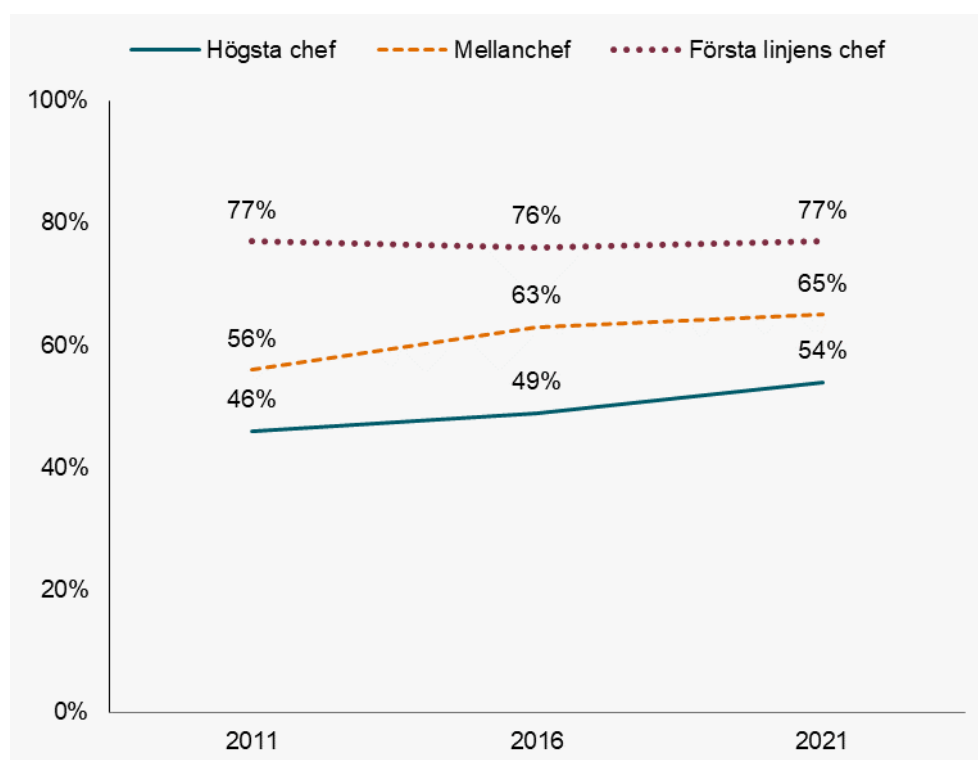
Källa: SKR:s personalstatistik från nov 2021. Populationen är månadsavlönade anställda enligt HÖK-avtalet.

Och även i regionerna har könsfördelningen i chefsyrket förflyttats väsentligt under de senaste tio åren.

I regionerna var könsfördelningen bland högsta chefer något jämnare än i kommuner redan för 10 år sedan med 46 procent kvinnor. Men även här har utvecklingen inneburit att kvinnor bland de högsta cheferna utgjorde en majoritet 2021, 54 procent.

De kvinnliga mellancheferna har under samma tidsperiod ökat från 56 procent till 65 procent. Samtidigt har andelen kvinnor bland första linjens chefer i regionerna varit stabil kring 76-77 procent under den tidsperioden.

Diagram 11 Andelen kvinnliga chefer i regioner år 2011, 2016 och 2021



Källa: SKR:s personalstatistik från nov 2011, 2016 och 2021. Populationen är månadsavlönade anställda enligt HÖK-avtalet.

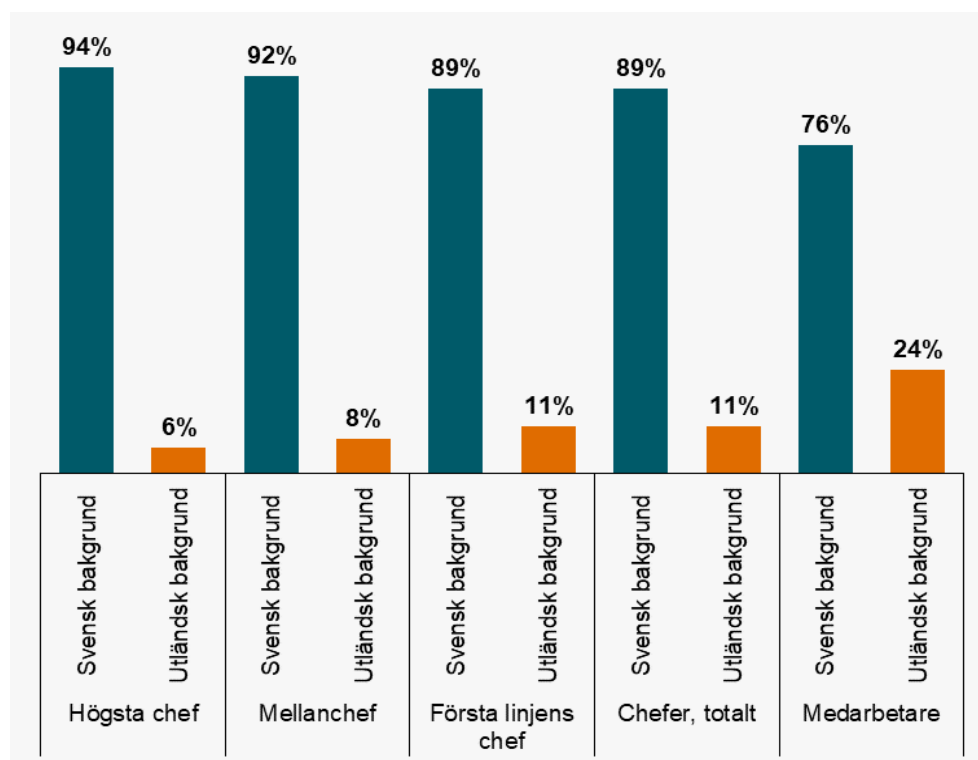
Chefer och medarbetare med utländsk bakgrund

Medarbetarens chefskarriär är en strategisk fråga för arbetsgivaren och identifieringen av potentiella chefer är en ständigt pågående process. Det är viktigt att kvalitetssäkra de kriterier och processer som används för att identifiera och rekrytera chefer. Organisationer som baserar sin rekrytering på

kompetens och potential som inte förknippas med ålder, kön och etnicitet får fler möjligheter att anställa den bästa kompetensen.

Bland medarbetarna i kommunerna utgjorde personer med utländsk bakgrund 24 procent av det totala antalet anställda år 2021¹. Bland cheferna var det en betydligt mindre andel, totalt 11 procent. Allra minst andel med utländsk bakgrund var det bland högsta chefer, 6 procent. Bland mellanchefer var andelen något högre och bland första linjens chefer var det 11 procent med utländsk bakgrund. Inte heller bland första linjens chefer återspeglas således tillnärmelsevis den etniska mångfalden bland medarbetarna.

Diagram 12 Andel chefer och medarbetare med svensk respektive utländsk bakgrund i kommuner år 2021



Källa: SKR:s personalstatistik från nov 2021. Populationen är månadsavlönade anställda enligt HÖK-avtalet.

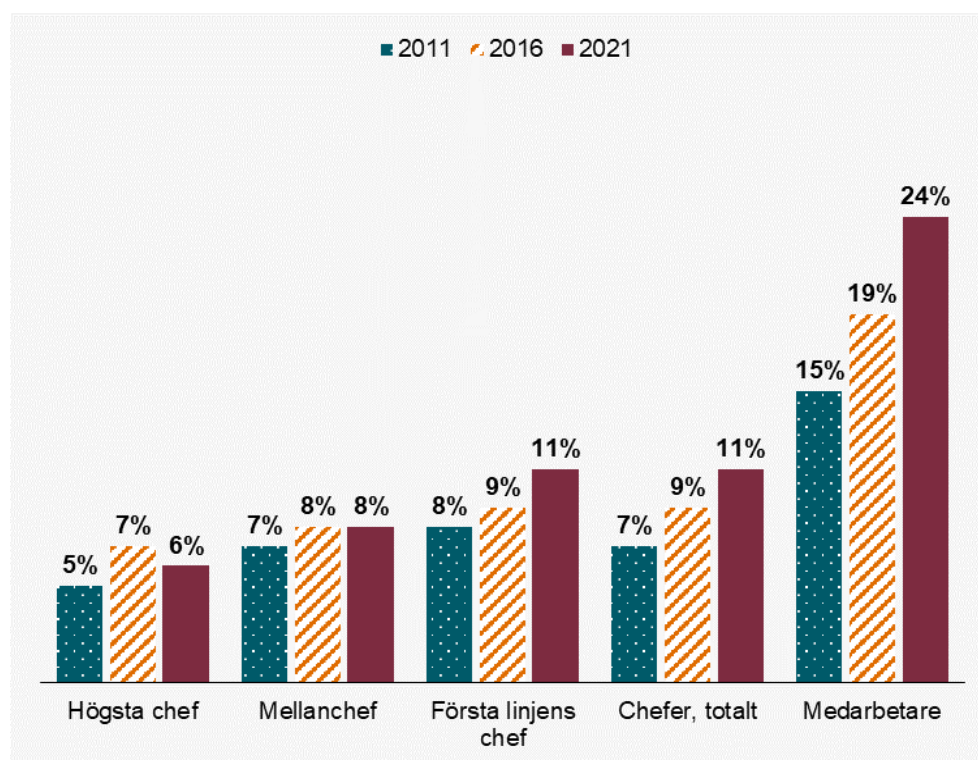
¹ Med utländsk bakgrund avses utrikes född samt inrikes född med två utrikes födda föräldrar.

Fördelningen av chefer med utländsk bakgrund har varit nästan oförändrad under de senaste tio åren, 2011-2021. Bland de högsta cheferna var det 6 procent som hade utländsk bakgrund i kommunerna 2021, motsvarande siffra tio år tidigare var 5 procent.

Bland mellancheferna steg representationen från 7 till 8 procent mellan 2011 och 2021. Under dessa tio år steg samtidigt andelen med utländsk bakgrund bland första linjens chefer i kommuner från 8 procent till 11 procent.

Under samma period ökade andelen medarbetare med utländsk bakgrund i kommuner med nio procentenheter, från 15 procent 2011 till 24 procent 2021. Men den ökningen återspeglades alltså inte bland cheferna.

Diagram 13 Andel chefer och medarbetare med utländsk bakgrund i kommuner år 2011, 2016 och 2021

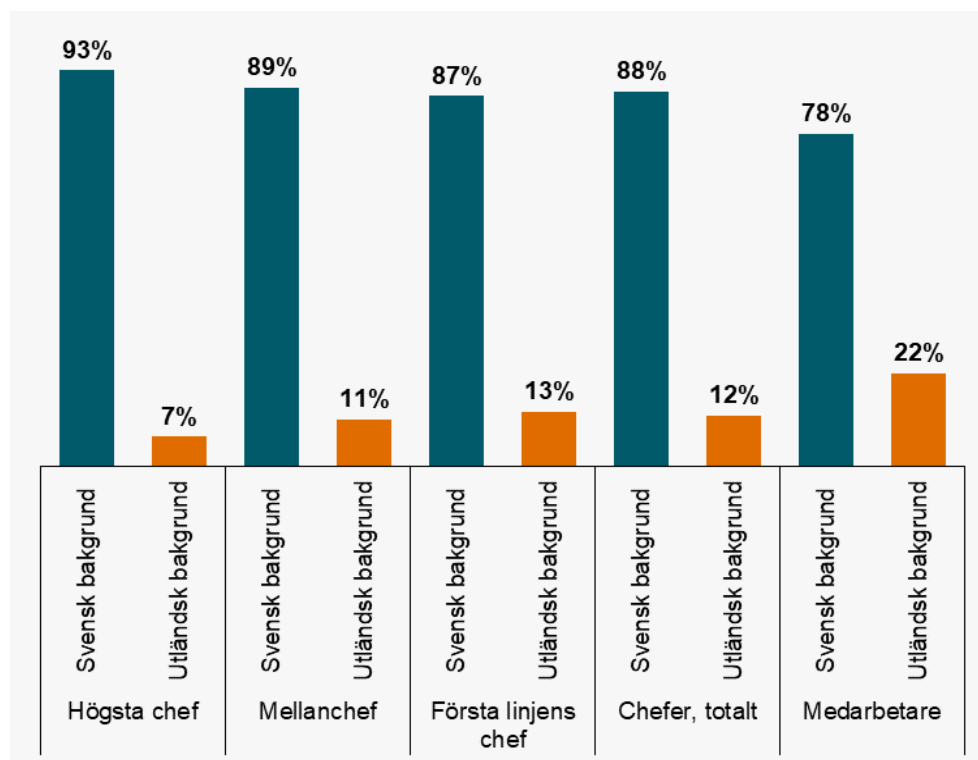


Källa: SKR, personalstatistik från nov 2011-2021. Population: månadsavlönade anställda enligt HÖK-avtalet.

Även i regionerna har ungefär var femte medarbetare utländsk bakgrund. Liksom i kommunerna är det i regionerna långt ifrån samma representation av personer med utländsk bakgrund i chefsleden som bland medarbetarna.

Nedbrutet på olika chefsnivåer blir det även i regionerna tydligt att representationen av personer med utländsk bakgrund avtar högre upp i chefshierarkin. Bland högsta cheferna utgjorde personer med utländsk bakgrund 7 procent. Motsvarande fördelning bland mellanchefer var 11 procent och bland chefer i första linjen var representationen 13 procent.

Diagram 14 Andel chefer och medarbetare med svensk respektive utländsk bakgrund i regioner år 2021

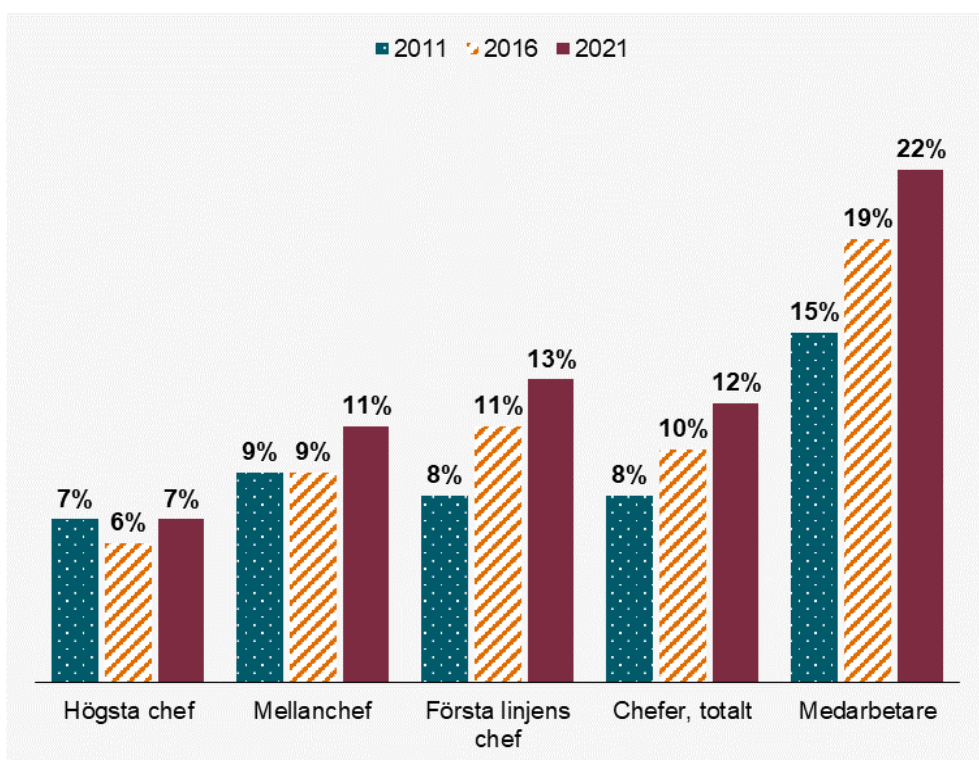


Källa: SKR:s personalstatistik från nov 2021. Populationen är månadsavlönade anställda enligt HÖK-avtalet.

Liksom i kommunerna var förändringen av andelen chefer med utländsk bakgrund relativt måttlig i regionerna under åren 2011-2021, samtidigt som den ökade väsentligt bland medarbetare.

Bland de högsta cheferna var representationen oförändrad. Andelen ökade bland mellancheferna från 9 till 11 procent och bland första linjens chefer steg den från 8 till 13 procent. Samtidigt steg andelen medarbetare med utländsk bakgrund från 15 till 22 procent.

Diagram 15 Andel chefer och medarbetare med utländsk bakgrund i regioner år 2011, 2016 och 2021



Källa: SKR:s personalstatistik från nov 2011-2021. Population: månadsavlönade anställda enligt HÖK-avtalet.

Personalomsättningen bland chefer

Det finns flera faktorer som påverkar möjligheten att rekrytera nya chefer. Vissa av dem har arbetsgivaren endast litet inflytande över. Exempelvis kan de inte styra direkt över urbaniseringen, befolkningens och arbetsmarknadens utveckling eller utbudet av personer med rätt kompetens. Däremot kan de på olika sätt skapa intresse för och marknadsföra organisationen som arbetsgivare och därmed stärka sitt varumärke på arbetsmarknaden. Att välfärden kan erbjuda attraktiva villkor ger större möjligheter att rekrytera och behålla både medarbetare och chefer.

År 2021 nyrekryterade kommunerna 4 100 tillsvidareanställda chefer, mer än hälften av dessa kom från den egna kommunen. Att en stor andel av de nyrekryterade cheferna kommer från den egna organisationen indikerar att det finns goda möjligheter att utvecklas och göra chefskarriär inom organisationen. Det stärker arbetsgivarvarumärket och hur attraktiv arbetsgivaren upplevs vara.

Tabell 1 Personalomsättningen bland chefer i kommuner år 2021

Personalomsättning	Antal	Andel av chefer totalt
Kvar på samma ansvarsnivå, totalt	27 900	84,6%
Kvar på samma ansvarsnivå och kommun	27 200	82,3%
Kvar på samma ansvarsnivå och har bytt kommun	800	2,3%
Bytt ansvarsnivå, totalt	1 200	3,7%
Bytt ansvarsnivå och är kvar i samma kommun	1 000	2,9%
Bytt ansvarsnivå och kommun	200	0,8%
Slutat som chef, totalt	3 900	11,7%
Slutat som chef och är kvar i samma kommun	1 300	3,9%
Slutat som chef och har bytt kommun	300	0,8%
Slutat som chef, -59 år och har lämnat kommunsektorn	1 000	3,1%
Slutat som chef, 60- år och har lämnat kommunsektorn	1 300	4,0%
Ny som chef, totalt	4 100	12,4%
Ny som chef och är kvar i samma kommun	2 200	6,7%
Ny som chef och har bytt kommun	400	1,2%
Ny som chef och är ny inom kommunsektorn	1 500	4,4%

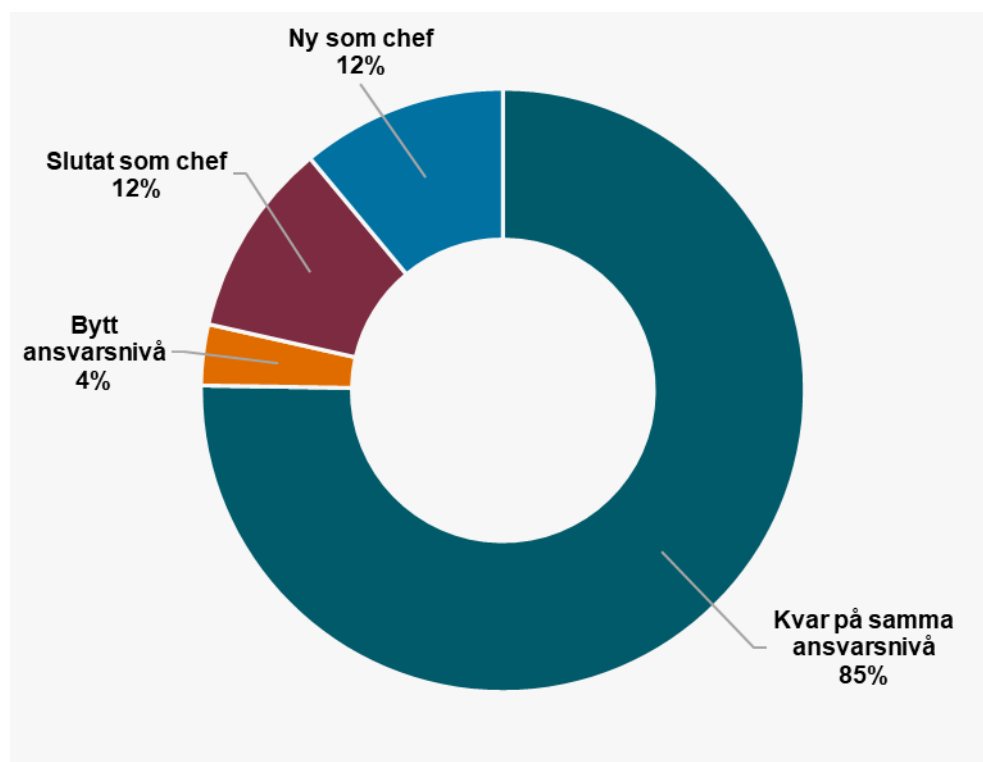
Källa: SKR:s personalstatistik från nov 2020 och 2021. Population: månadsavlönade tillsvidareanställda enligt HÖK-avtalet.

Samtidigt avgick 3 900 chefer i kommunerna. En stor andel av cheferna i kommunerna från år 2020 var dock kvar som chefer år 2021, i kommunerna rör

det sig om hela 27 900 chefer. Ett mindre antal chefer bytte ansvarsnivå, 1 200 i kommunerna.

Totalt sett var således 85 procent av de tillsvidareanställda cheferna i kommunerna kvar på samma chefsnivå året efter. Fyra procent hade bytt ansvarsnivå och under 12 procent hade slutat. Av de som hade slutat var ungefär en fjärdedel över 60 år, vilket kan indikera att de gått i pension. Att det var över 12 procent nya chefer i kommunerna innebär också att det anställs fler än vad som slutar. Det handlar om ett tillskott på 300 chefer i kommunerna mellan 2020 och 2021.

Diagram 16 Andelen av cheferna som är kvar, bytt ansvarsnivå, slutat och är nya som chef i kommuner år 2021



Källa: SKR:s personalstatistik från nov 2020 och 2021. Population: månadsavlönade tillsvidareanställda enligt HÖK-avtalet.

I regionerna nyrekryterades 2 000 tillsvidareanställda chefer mellan 2020 och 2021. Liksom i kommunerna handlade det i de flesta fall om rekryteringar från den egna organisationen.

Samtidigt avgick 1 900 chefer mellan 2020 och 2021. 10 600 chefer var kvar på samma ansvarsnivå, medan 500 chefer bytte detsamma.

Tabell 2 Personalomsättning bland chefer i regioner år 2021

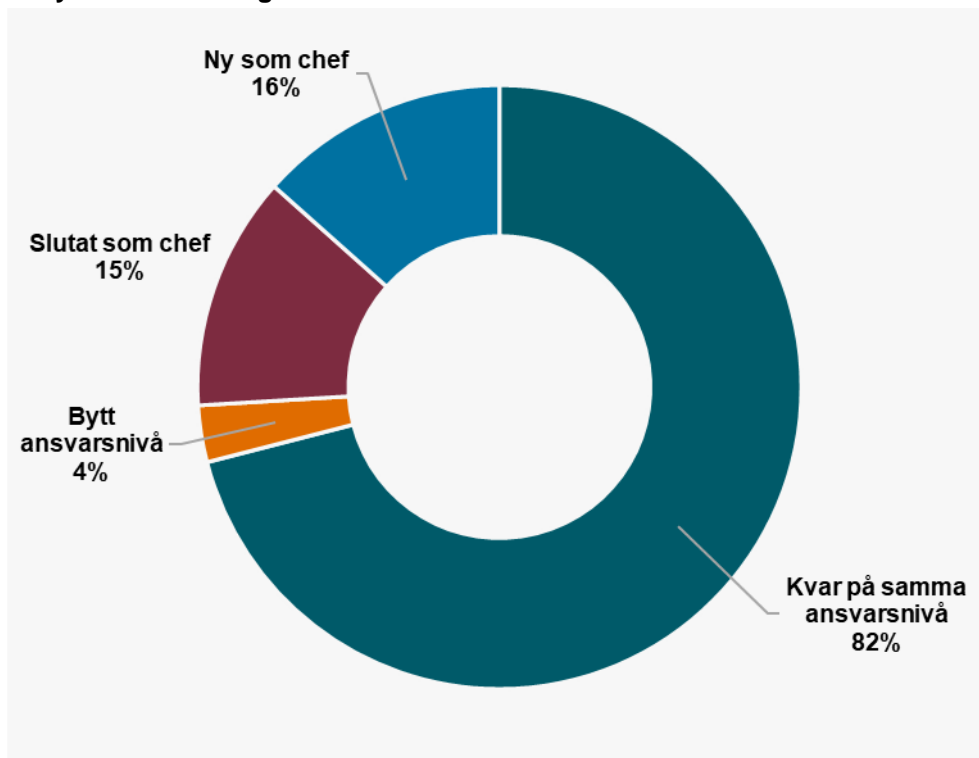
Personalomsättning	Antal	Andel av chefer totalt
Kvar på samma ansvarsnivå, totalt	10 600	82,0%
Kvar på samma ansvarsnivå och region	10 500	81,6%
Kvar på samma ansvarsnivå och har bytt region	100	0,5%
Bytt ansvarsnivå, totalt	500	3,5%
Bytt ansvarsnivå och är kvar i samma region	400	3,3%
Bytt ansvarsnivå och region	0	0,2%
Slutat som chef, totalt	1 900	14,5%
Slutat som chef och är kvar i samma region	1 000	7,5%
Slutat som chef och har bytt region	0	0,3%
Slutat som chef, -59 år och har lämnat regionsektorn	400	2,8%
Slutat som chef, 60- år och har lämnat regionsektorn	500	3,8%
Ny som chef, totalt	2 000	15,5%
Ny som chef och är kvar i samma region	1 400	11,0%
Ny som chef och har bytt region	0	0,3%
Ny som chef och är ny inom regionsektorn	500	4,3%

Källa: SKR:s personalstatistik från nov 2020 och 2021. Population: månadsavlönade tillsvidareanställda enligt HÖK-avtalet.

Totalt sett var alltså 82 procent av cheferna i regionerna 2020 fortfarande kvar som chefer år 2021. Precis som i kommunerna hade 4 procent bytt ansvarsnivå, men 15 procent hade slutat, vilket var något mer än i kommunerna. Av dessa var drygt var fjärde person över 60 år.

Att 16 procent var nya som chef ringar in att det totalt sett ändå tillkom 100 nya chefer i regionerna mellan 2020 och 2021.

Diagram 17 Andelen av cheferna som är kvar, bytt ansvarsnivå, slutat och är nya som chef i regioner år 2021



Källa: SKR:s personalstatistik från nov 2020 och 2021. Population: månadsavlönade tillsvidareanställda enligt HÖK-avtalet.

Antalet medarbetare per chef

Chefen behöver ha ett rimligt antal medarbetare för att kunna utöva ett framgångsrikt ledarskap och ha goda arbetsförhållanden, men det är fler organisatoriska förutsättningar som påverkar chefernas möjligheter att utföra ett bra arbete och trivas i sin roll. Punktlisorna nedan visar att det lämpliga antalet medarbetare för en chef varierar mellan olika organisationer och verksamheter en även inom en och samma organisation, beroende på de specifika förutsättningarna. (Regnö, 2016).

Större antal medarbetare är lämpligt när exempelvis:

- Chefen har få andra uppgifter vid sidan av att leda medarbetarna
- Chefen har enkla arbetsuppgifter
- Medarbetarna har rutinartade eller liknande arbetsuppgifter
- Organisationen är stabil
- Verksamheten är geografiskt samlad
- Massproduktion
- Chefen ansvarar för en homogen grupp av medarbetare

Mindre antal medarbetare är lämpligt när exempelvis:

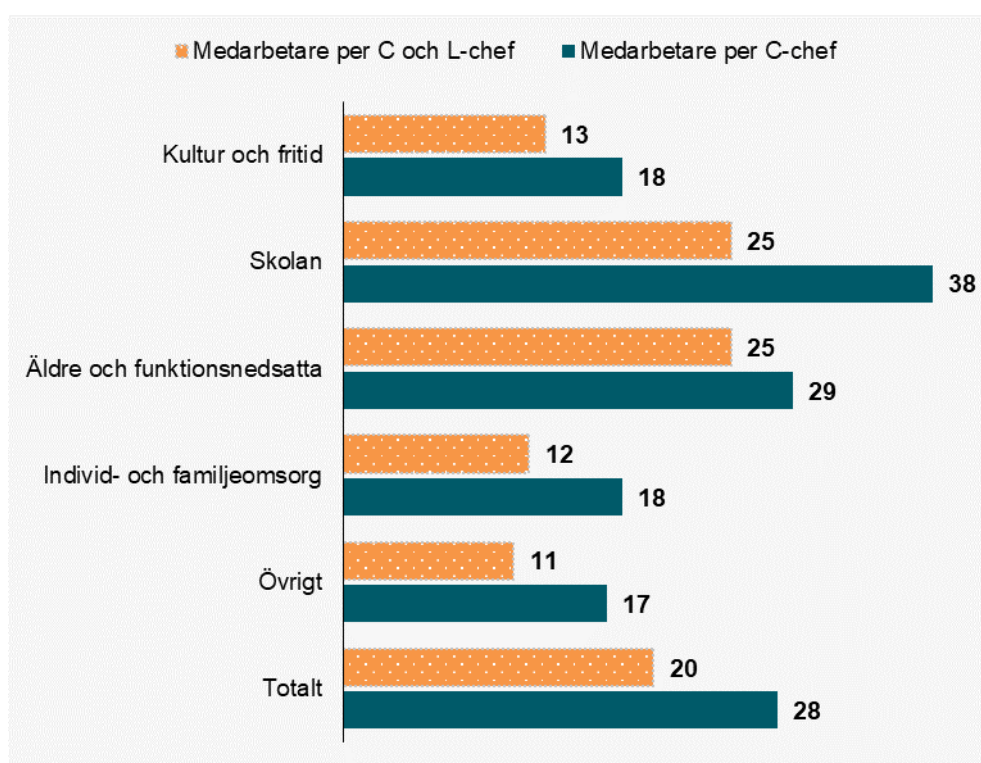
- Chefen har många olika arbetsuppgifter vid sidan av att leda medarbetarna
- Chefen har komplexa arbetsuppgifter
- Medarbetarna har komplexa eller föränderliga arbetsuppgifter
- Det finns behov av att noga följa, samordna eller övervaka arbetet
- Verksamheten är geografiskt utspridd
- Organisationen är föränderlig
- Produktionen sker styckvis eller i små serier

Skillnaderna är också stora mellan olika förvaltningar, verksamheter och arbetsgivare. Utöver antalet medarbetare per chef handlar det exempelvis om vilka biträdande roller som finns till hands för att avlasta i ledningsarbetet samt andra förutsättningar.

Inom kommuner hade första linjens chefer i snitt ansvar för 28 medarbetare år 2021. Verksamheten som hade högst antal medarbetare per första linjens chef i kommuner 2021 var skolan, med 38 medarbetare per chef. Inom skolan fungerar dock i praktiken även de biträdande rektorerna som chefer, men utan att ha det yttersta ansvaret (i SKR:s statistik definierade som ”annan ledningspersonal” men inte chef). När både första linjens chefer och annan ledningspersonal ingår i beräkningarna sjunker antalet medarbetare per chef inom skolområdet till 25.

Totat sett sjunker medarbetarspannet från 28 till 20 i kommunerna när annan ledningspersonal räknas med som första linjens chef.

Diagram 18 Antalet underställda medarbetare per första linjens chef (C-chef) och annan ledningspersonal (L-chef) efter verksamhetsområde i kommuner år 2021

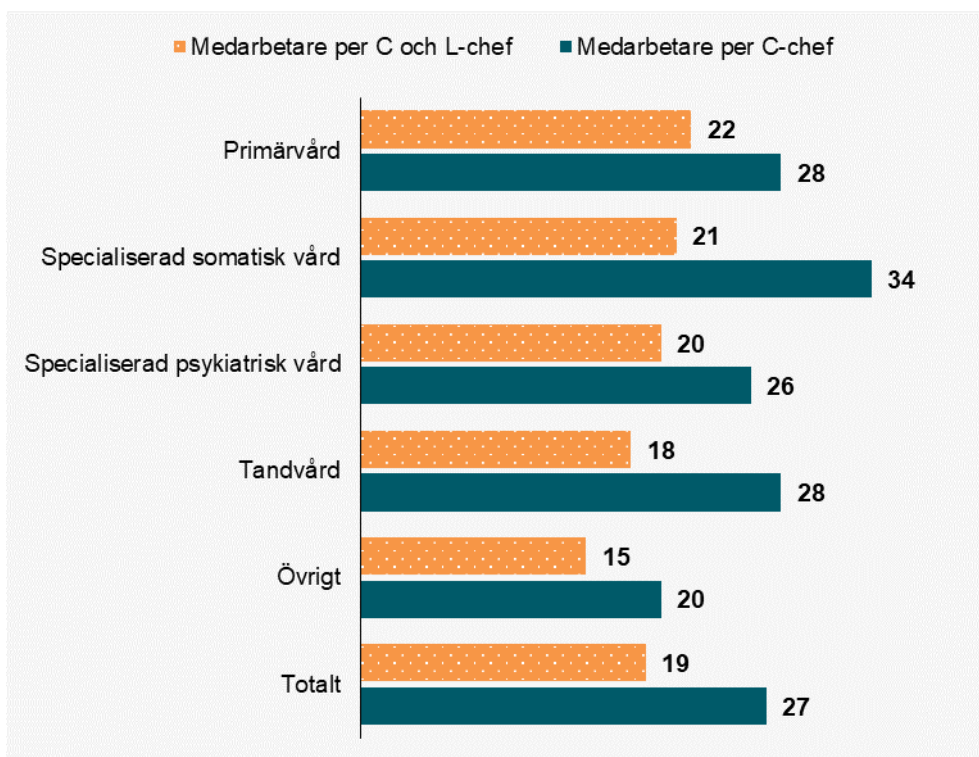


Källa: SKR:s personalstatistik från nov 2021. Populationen är månadsavlönade anställda enligt HÖK-avtalet. Verksamhetsområdet Skola omfattar förskole och fritidsverksamhet, grundskola, gymnasieskola, Komvux, SFI och annan pedagogisk omsorg. I verksamhetsområdet "Övrigt" i kommunerna ingår bland annat infrastruktur, affärsverksamhet gemensam administration, köks- och måltidsarbete, städ-, tvätt- och renhållningsarbete, flyktingmottagande och arbetsmarknadsåtgärder.

Första linjens chefer inom regionerna hade i genomsnitt ansvar för 27 medarbetare. I regioner var antalet medarbetare per första linjens chef högst inom specialiserad somatisk vård, där hade varje chef i genomsnitt 34 underställda medarbetare år 2021. Men när annan ledningspersonal räknas med som första linjens chefer även där minskar medarbetarspannet till i snitt 21 medarbetare per chef.

Totalt sett sjunker medarbetarspannet från 27 till 19 i regionerna när annan ledningspersonal räknas med som första linjens chef.

Diagram 19 Antalet underställda medarbetare per första linjens chef (C-chef) och annan ledningspersonal (L-chef) efter verksamhetsområde i regioner år 2021



Källa: SKR:s personalstatistik från nov 2021. Populationen är månadsavlönade anställda enligt HÖK-avtalet. I regionerna består "Övrig" bland annat av övrig hälso- och sjukvård, ambulans- och sjuktransport, verksamhet inom funktionsnedsättningsområdet, medicinsk service och allmän service.

Lästips

- [Sveriges viktigaste chefsjobb. Om hur välfärden hittar och utvecklar framtidens chefer \(2018\)](#)
- [Forskningsprojektet Chefios](#)
- [Chefoskopet](#): på Suntarbetsliv hittar du Chefoskopet, vilket är ett verktyg för ledningsgrupper som vill förstå och utveckla de organisatoriska förutsättningar som cheferna har.
- [Checklista för chefs arbetsmiljö](#) – här hittar du en checklista som fokuserar särskilt på chefs arbetsmiljö. Den bygger på Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö.
- [Betydelsen av antalet medarbetare per chef](#): en kunskapssammanställning inom ledarskapsforskningen.
- [Möt välfärdens kompetensutmaning – rekryteringsrapport 2020](#)
- [Personalen i välfärden 2021](#)

Chefer i välfärden

Förutsättningarna för ett gott chef- och ledarskap är avgörande för kommuners och regioners möjligheter att klara kompetensutmaningen och säkra verksamhetens kvalitet. Med denna skrift vill SKR bidra till utvecklingen av chefsrollen genom en kvantitativ analys av några av dess viktigaste grunder.

Upplysningar om innehållet

Statistik: Benny Lindroos, benny.lindroos@skr.se

Chefs- och ledarskap: Linda Persson Melin, linda.persson-melin@skr.se

© Sveriges Kommuner och Regioner, 2022

ISBN/Beställningsnummer: 978-91-8047-075-9

Text: Benny Lindroos och Örjan Lutz