



Kommunledningsförvaltningen  
Jonas Ahlström  
0171-62 51 76  
jonas.ahlstrom@enkoping.se

Kommunstyrelsens personalutskott

## **Information om rapport angående antal medarbetare per chef**

### **Förslag till beslut**

#### **Förslag till kommunstyrelsens personalutskott**

Kommunstyrelsens personalutskott tackar för informationen

#### **Beskrivning av ärendet**

Tidigare kommundirektör Peter Lund gav 2019 kommunens HR-avdelning i uppdrag att sammanställa en rapport med rekommendation om antal medarbetare per chef.

Bakgrunden är att antalet medarbetare per chef är en aktuell fråga i relation till kommunens ledningsfilosofi. Där uttalas ambitionen om att ledarskap ska kunna bedrivas i en arbetsvardag präglad av rimliga resurser.

Ett av målen med rapporten var att erbjuda underlag till beslut om inriktning i kommunen vad gäller antal medarbetare per chef. I en analys av det material som genomlysts verkar det finnas belägg för att det gör skillnad hur många underställda medarbetare en chef med fullt chefsansvar har. Under 2019 presenterades rapporten för kommunstyrelsens personalutskott som nu önskar återaktualisera frågan med syfte att få möjlighet till fördjupad analys och dialog.

## **Sammanfattning av rekommendation om antalet medarbetare per chef**

Antalet medarbetare per chef är en central fråga i relation till kommunens ledningsfilosofi. Där uttalas ambitionen om att ledarskap ska kunna bedrivas i en arbetsvardag präglad av rimliga resurser. En uppfattning hos många chefer är emellertid att det råder obalans när det gäller omgivningsfaktorer och då främst hur stora arbetsgrupper chefer kan ha.

Ett av målen med rapporten var att erbjuda underlag för beslut om inriktning i kommunen vad gäller antal medarbetare per chef. I en analys av det material som genomlysts verkar det finnas belägg för att det gör skillnad hur många underställda medarbetare en chef med fullt chefsansvar har. Något verkar hända runt 30 medarbetare. Där verkar gränsen vara nådd för hur en chef har möjlighet att se, höra och bekräfta medarbetare. Detta i relation till förväntningar på vilka arbetsuppgifter en chef med fullständigt chefsansvar har att hantera under ett arbetsår.

Sedan beror det naturligtvis på vilket typ av uppdrag det gäller, kunskapsnivå och mognad hos medarbetarna, stödfunktioner i form av biträdande chefer och arbetsledare, hur befogenheter fördelas genom delegation etcetera.

### **Övriga förutsättningar av betydelse**

Utöver antal medarbetare per chef visar studier och rapporter att även andra organisatoriska förutsättningar för chefer som arbetsmiljö, tillgänglighet, jämställdhet, samt förväntningar i roll och uppdrag är av betydelse. Medvetenheten om dessa aspekter påverkar en god kompetensförsörjning och personalomsättning.

### **Förslag på åtgärder och nästa steg**

För att påverka obalans i organisatoriska förutsättningar kring medarbetargrupperns storlek, presenteras följande förslag på aktiviteter:

- Ett uppdrag formuleras med målet att chefer med ansvar för ekonomi, medarbetare, arbetsmiljö och verksamhet ska ha mellan 10 och 35 direkt underställda medarbetare.
- Processen inleds 2019 med uppdraget att varje förvaltning gör handlingsplaner på hur arbetet ska gå till. Från 2020 arbetar verksamheterna med genomförandet av handlingsplanerna. Januari 2021 är uppdraget genomfört.
- Det finns inga extra pengar avsatta i budget för att genomföra förändringen. Målet är att minskad personalomsättning och lägre sjuktal över tid frigör de resurser som behövs. Relevanta indikatorer kopplat till styrmodell och fokusområden blir viktiga för att följa upp utfallet i denna satsning.

# Rapport med rekommendation om antal medarbetare per chef i Enköpings kommun

## Bakgrund

Enköpings kommun har höga förväntningar på de som antar chefs och ledaruppdrag. Vår ledningsfilosofi är tydlig med att om vi ska öka effektiviteten och kvaliteten i våra verksamheter, är det betydelsefullt med ett ledarskap som har förmågan att motivera och inspirera medarbetare till ett gott medarbetarskap. Dessutom behöver det finnas rimliga resurser för att chefer ska kunna utföra sitt arbete. (Enköpings kommuns ledningsfilosofi).

Samtliga chefer i Enköpings kommun utbildas i ett förhållningssätt till ledarskap och utvecklande ledarbeteenden utifrån en modell från försvarshögskolan (Ledarskapsmodellen Larsson, Lundin, Zander, studentlitteratur2017). En ledares förutsättningar för att kunna agera med utvecklande ledarstilar är kopplade till faktorer som dels är individuella, dels kopplade till omgivningen. Dessa behöver vara i balans om det utvecklande ledarskap vi strävar efter ska nås.

Det finns en återkommande diskussion bland kommunens chefer kring organisatorisk obalans när det gäller organisering av antalet medarbetare per chef och att det behöver finnas en rimlig nivå på antalet medarbetare som en chef har ansvar för. Synpunkterna handlar om möjligheten kunna uppfattas som en utvecklande ledare med ansvar för upp till 100 medarbetare.

Fokus i denna rapport är på omgivningsfaktorer. I första hand hur organisatoriska förutsättningar för grupper storlek påverkar möjligheten till ett utvecklande ledarskap där medarbetarna upplever sig sedda hörda och bekräftade.

## Syfte

Omvärldsanalys med avseende på omgivningsfaktorer och organisatoriska förutsättningar. Dessa faktorer är av betydelse för att chefer ska ha förutsättningar att bedriva ett utvecklande ledarskap. Detta i relation till den ledningsfilosofi som Enköpings kommun tagit fram. Huvudsakligt fokus kommer vara på organisering av antal medarbetare per chef.

## Mål:

Att rapporten ger underlag till beslut om inriktning för antal medarbetare per chef.

Att belysa kopplingar till kompetensförsörjning och personalrörlighet

Att harmonisera styrmodell till analys och resultat av denna rapport

## **Omvärldsanalys av forskning och rapporter som berör antalet medarbetare per chef**

Frågeställningen om antal medarbetare per chef engagerar på ledande nivå inom offentlig sektor. Flera landsting och kommuner utreder och ser över strukturella förutsättningar på området och vissa har valt att införa normer när det gäller hur många medarbetare en chef kan ha.

I västra Götaland togs till exempel 2015 ett inriktningsbeslut om att första linjens chefer ska ha mellan 15 och 35 medarbetare senast vid utgången av 2017. Syftet är att organisationens chefer ska ha förutsättningar att göra ett bra jobb. Arbetet med uppdraget förväntades bli hanterat med befintliga resurser. Målet var att kunna räkna hem ökade kostnader för fler antal chefer med sänkta sjuktal och lägre personalomsättning.

Beslutet om att genomföra detta grundades delvis på forskning om chefers villkor i offentlig sektor (CHEFiOS-projektet) som gjorts vid Göteborgs universitet och institutet för stressmedicin. Den visar bland annat att det finns vinster att göra på att varje enhetschef har ansvar för färre medarbetare.

### **Organisering antal medarbetare**

En del forskning och några rapporter har gjorts där bland annat förhållandena inom vård och omsorgsyркиn belysts. Socialstyrelsen sammanställde en rapport med frågeställningen hur många direkt underställda en chef kan ha ( Socialstyrelsen 2003-131-23) för att fungera optimalt. Man kom fram till att frågan är lika omöjlig, som den är enkel att besvara.

En organisation menar man i skrivelsen ska ha tillräckligt många chefer för att dessa ska kunna se de underställda, men inte så många chefer att personalens arbete överkontrolleras.

En arbetsplats blir enligt rapporten attraktiv om den anställdes behov av krav och kontroll, ansvar och utvecklingsmöjligheter tillgodoses. Den blir också attraktiv om cheferna har tid och förmåga att se, engagera sig i, stödja och uppmuntra sina anställda och om cheferna har förmåga, och möjligheter, att skapa sammanhållning och arbetsgemenskap i personalgruppen. ( socialstyrelsen 2003-131-23 s.38)

I rapporten gjordes även beräkningar på vad som normalt förväntas ingå i en personalansvarig chefs roll och uppgifter. Dessa beräkningar visar att redan vid strax under 30 underställda har den tillgängliga årsarbetstiden på 1750 timmar överskridits. (Socialstyrelsen 2003 s.35-36). En chef med fullt chefsansvar kan med andra ord hantera sin årsarbetstid inom ramarna för heltid om hen har maximalt cirka 30 medarbetare.

Det finns sammanfattningsvis inga entydiga forskningsresultat som anger hur många medarbetare en chef generellt bör ha, men medarbetargruppens storlek har betydelse för den anställdes upplevelse av förtroende, arbetstillfredsställelse och engagemang. Det kan delvis förklaras med att en ökande gruppstorlek minskar möjligheten till inflytande.

Det finns även forskning (Antonsson 2013) från chefers arbete inom äldreomsorgen som visar att antalet medarbetare per chef är av mindre betydelse för chefens arbetsbelastning och möjlighet att vara närvarande, än antalet tjänsteställen. Vad som också hade betydelse var verksamhetens inriktning och organisering av arbetet, samt i vilken utsträckning det fanns tillgång till biträdande chefer eller arbetsledare.

### **Att tänka på om antal medarbetare per chef**

Inför beslut om hur många medarbetare den enskilde chefen ska ha ansvar för kan följande punkter vara relevanta att ta hänsyn till (Sveriges viktigaste chefsjobb, SKL):

- \* Vilken typ av verksamhet det handlar det om.
- \* Hur komplexa arbetsuppgifter och resultat verksamheten förväntas klara av.
- \* Hur den omvärld som chefen ska verka i ser ut.
- \* Vilka kompetenser medarbetarna har.
- \* Hur arbetsgruppen fungerar.
- \* Vilken erfarenhet chefen har.
- \* Vilket stöd chefen har tillgång till
- \* Delegation av befogenheter

### **Övriga förutsättningar av betydelse**

Studier och rapporter inom området belyser även organisatoriska förutsättningar kopplade till arbetsmiljö, jämställdhet, samt förväntningar i roll, uppdrag **och krav på tillgänglighet**. Dessa aspekter påverkar en god kompetensförsörjning och personalomsättning. Här är en sammanfattning:

### **Arbetsmiljö**

Ska chefer bli framgångsrika måste arbetsgivaren säkerställa att det finns en balans mellan de krav som ställs och de resurser och förutsättningar som står till förfogande (AFS 2015:4). Chefers villkor bildar tillsammans med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, chefens kompetens, förutsättningar och möjligheter, till framgång.

### **Förutsättningar i roll och uppdrag**

Antalet medarbetare behöver även ställas i relation till de krav som arbetsgivaren ställer på chefen och dennes ledarskap. Några frågor som kan vara relevanta att ställa i utformning av roll och uppdrag är:

- \* Att antalet medarbetare/ utvecklings och lönesamtal tar en rimlig del av chefens arbetstid.
- \* Att det finns tid och utrymme att leva upp till det ledarskap som efterfrågas i policydokument och medarbetarenkäter.
- \* Att det finns tid och utrymme att arbeta med verksamhetsutveckling i den omfattning som är önskvärd.

\*individuell utveckling av varje medarbetare och dess karriär

### **Attraktiv arbetsgivare**

Goda organisatoriska förutsättningar bidrar till chefsyrkets attraktivitet. Det påverkar den enskildes möjlighet till framgång och karriärutveckling och ökar samtidigt sannolikheten för att chefen ska trivas och må bra i yrket över tid.

### **Personalomsättning**

Det finns belägg för att antalet medarbetare per chef påverkar personalrörligheten (Socialstyrelsen 2003). Förändringar i antalet medarbetare som slutar kan därför vara en signal om att insatser behöver göras.

### **Jämställdhet**

Senare års forskning (CHEFiOS) om chefers villkor och förutsättningar har visat att det finns skillnader i organisatoriska förutsättningar mellan olika verksamheter inom offentlig sektor. De är dessutom genomgående ojämnt fördelade mellan kvinnodominerade och mansdominerade verksamheter.

Det är viktigt att både män och kvinnor, oavsett vilken verksamhet de leder, erbjuds samma förutsättningar att göra ett bra jobb som chef.

### **Sammanfattning och analys**

Ett av målen med rapporten var att erbjuda underlag för beslut om inriktning i kommunen vad gäller antal medarbetare per chef. I en analys av det material som genomlysts verkar det finnas belägg för att det gör skillnad hur många underställda medarbetare en chef med fullt chefsansvar har. Något verkar hända runt 30 medarbetare. Där verkar gränsen vara nådd för hur en chef har möjlighet att se, höra och bekräfta medarbetare. Detta i relation till förväntningar på vilka arbetsuppgifter en chef med fullständigt chefsansvar har att hantera under ett arbetsår.

Sedan beror det naturligtvis på vilket typ av uppdrag det gäller, kunskapsnivå och mognad hos medarbetarna, stödfunktioner i form av biträdande chefer och arbetsledare, hur befogenheter fördelas genom delegation etcetera.

Antalet medarbetare per chef bedöms vara en central fråga i relation till kommunens ledningsfilosofi. Där uttalas ambitionen om att ledarskap ska kunna bedrivas i en arbetsvardag präglad av rimliga resurser. En uppfattning hos många chefer är att det råder obalans när det gäller omgivningsfaktorer och då främst hur stora arbetsgrupper chefer kan ha.

## **Styrmodellen i relation organisatoriska faktorer**

Styrmodellen i Enköpings kommun har ett antal fokusområden. Ett av dessa handlar om att vara en attraktiv arbetsgivare. Det finns två indikatorer kommunfullmäktige kommer att följa inom HR:s område för att få kvitto på om attraktiviteten ökar. Dessa är personalomsättning och sjuktal. Därför blir viktigt för HR att ta fram personalekonomiska underlag och beräkningar som följer upp organisatoriska förutsättningarna för chefs och ledarskap som berörs i denna rapport.

Att harmonisera styrmodell och delegationsordning till ställningstagande om förutsättningar för ledarskap, är ytterligare faktorer av betydelse för att nå målsättningarna inom detta område.

## **Förslag på åtgärder och nästa steg**

För att påverka uppfattningen om att det kan råda obalans i organisatoriska förutsättningar kring medarbetargrupper storlek, presenteras följande förslag:

- Ett uppdrag formuleras med inriktningen att chefer med ansvar för ekonomi, medarbetare, arbetsmiljö och verksamhet ska ha mellan 10 och 35 direkt underställda medarbetare.
- Processen inleds 2019 med uppdraget att varje förvaltning gör handlingsplaner på hur arbetet ska gå till. Från 2020 arbetar verksamheterna med genomförandet av handlingsplanerna. Januari 2021 är uppdraget genomfört.
- Det finns inga extra pengar avsatta i budget för att genomföra förändringen. Målet är att minskad personalomsättning och lägre sjuktal över tid frigör de resurser som behövs. Relevanta indikatorer kopplat till styrmodell och fokusområden blir viktiga för att följa upp utfallet i denna satsning.