

Chefers förutsättningar är avgörande för en hållbar välfärd.

Därför behövs riktmärken
för antal medarbetare per chef.

Hög tid att sätta chefers förutsättningar på den politiska agendan

I den här rapporten presenterar Vision fakta från forskning och undersökningar som visar att chefers förutsättningar inom välfärden är en viktig politisk fråga som kräver handling. Vision föreslår att arbetsgivare inom välfärden inför riktmärken för antal medarbetare per chef. Chefer ska också ges möjlighet att använda sin tid och kompetens till att vara just chefer – vilket kräver rätt stöd från kringliggande verksamhet.

Utmaningen idag:

Många arbetsgivare i välfärden har svårt att rekrytera rätt kompetens samtidigt som sjukfrånvaron bland personalen är hög. Chefer har ofta för många medarbetare och otillräckligt stöd för att vara närvarande ledare och på så vis skapa goda förutsättningar för friska arbetsplatser.

Det finns lösningar:

Medarbetare och chefer inom välfärden vill ha ett mänskligt och hållbart arbetsliv. En stor mängd forskning visar att vi både mår och presterar bättre med en närvarande chef som kan ge oss det stöd vi behöver. Att chefer har förutsättningar att vara närvarande ledare är alltså en nyckelfaktor för att minska sjukfrånvaron och skapa attraktiva och innovativa arbetsplatser. På så vis kan vi fortsätta att leverera en god välfärd i framtiden.

Visions förslag:

Våra förslag baseras på den senaste forskningen och kunskap från våra omkring 17 000 chefsmedlemmar inom välfärdssektorn.

Rimligt antal medarbetare per chef

Varje kommun, landsting och region bör fatta beslut om hur många medarbetare det är rimligt att chefer i deras organisation ansvarar för. Vad som är ett rimligt antal kan variera men ingen chef bör som regel ansvara för fler än 25 medarbetare. Beslutet bör även innefatta chefer i bolag som ägs av kommunen, landstinget eller regionen.

Privata arbetsgivare inom välfärden bör enligt samma princip besluta om ett rimligt antal medarbetare för sina chefer.

Rätt använd kompetens

Stödstrukturerna runt chefer måste utvecklas. Det gäller allt från administrativa uppgifter, ekonomi och HR-insatser till lokalfrågor och liknande. Genom att organisera verksamheten med professioner runt cheferna skapas utrymme för cheferna att utveckla verksamheten och leda sina medarbetare.

Många har tagit steg i rätt riktning:

Att ge alla chefer bra förutsättningar handlar om att vara en modern och jämställd arbetsgivare som tar ansvar för välfärdens kvalitet och medarbetarnas hälsa och arbetsmiljö. Vi kan i den här rapporten visa att flera kommuner nu tar steg för att förbättra chefers villkor genom en mängd viktiga initiativ och åtgärder. Som exempel har ett betydande antal kommuner fattat beslut om mål eller riktmärken för hur många medarbetare en chef som högst ska vara ansvarig för. Den utvecklingen behöver fortsätta.

Ett närvarande ledarskap gör stor skillnad

Forskning¹ visar att socialt stöd från chef och kollegor leder till större trivsel på arbetet och ökar medarbetarnas vilja att stanna kvar på sin arbetsplats. Rätt stöd leder till ökat engagemang och bättre arbetsprestationer. Forskningen pekar dessutom tydligt ut att ett närvarande ledarskap leder till friskare arbetsplatser². En jämförelse av vad som skiljer kommuner och landsting med låg sjukfrånvaro åt från de med hög har visat att det närvarande ledarskapet är en avgörande friskfaktor³. Eva Vingård, professor emerita i företags- och hälsomedicin, som genomfört studien uttrycker det så här:

”*En chef ska vara en jäkel på att dricka kaffe! Ett tydligt kännetecken för en frisk organisation i kommunal sektor är att chefen är närvarande, att den helt enkelt tar sig tid att dricka kaffe med medarbetarna [...]*”⁴

Bristande förutsättningar för många chefer idag

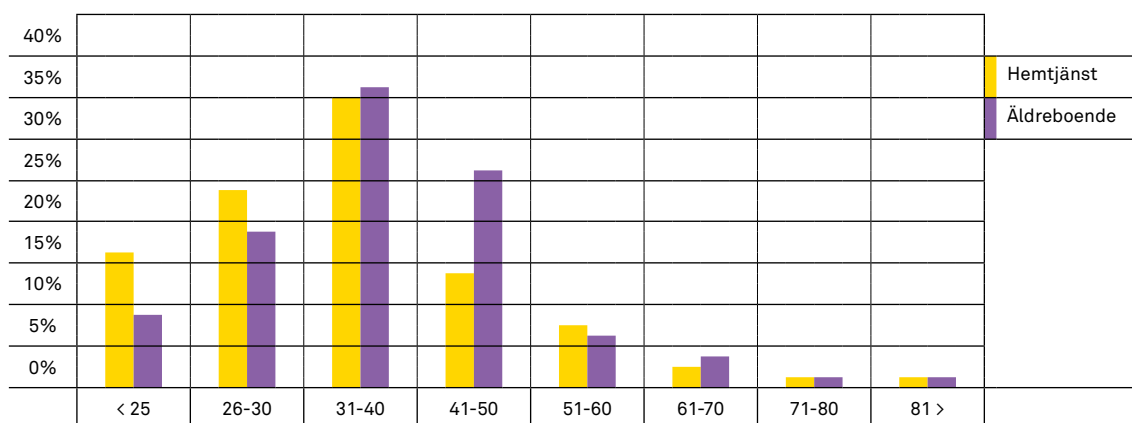
En mängd forskning och undersökningar visar att chefer inom välfärden, framförallt inom skola, vård och omsorg, alldeles för ofta saknar förutsättningar att vara närvarande ledare. Arbetsmiljöverkets pågående granskning av villkoren för första linjens chefer i vård och omsorg vittnar till exempel om en arbetsmiljö som på flera platser är så ansträngd att den kan vara direkt skadlig för chefernas egen hälsa.

Orimligt många medarbetare per chef inom kvinnodominerade områden

Chefer inom kvinnodominerade verksamheter har ansvar för betydligt fler medarbetare än chefer i mansdominerad verksamhet. Chefer inom vård och omsorg och sociala tjänster har de största genomsnittliga arbetsgrupperna på hela arbetsmarknaden.⁵

Visions undersökning bland äldreomsorgschefer som genomfördes i mars 2017 visar att sju av tio chefer inom äldreboenden och sex av tio inom hemtjänsten ansvarar för fler än 30 direktrapporterande medarbetare. I många fall handlar det om betydligt fler än 30, i vissa fall mer än det dubbla. Visions förtroendevalda vittnar också om att chefer ofta har ansvar för alldeles för många medarbetare inom till exempel skolan, LSS-verksamhet och kostverksamhet.

Antal direktrapporterande medarbetare per chef i äldreomsorgen



Källa: Vision, undersökning till äldreomsorgschefer, mars 2017⁶

1 Arbetsmiljöverket (2016:2) s. 109 ff.

2 Arbetsmiljöverket (2012) s. 46

3 AFA försäkring (2014)

4 Arbetsvärlden (2016) Citat ur artikel.

5 Regnö (2016)

6 Visions undersökning till chefer i äldreomsorg, framförallt enhetschefer. Mars 2017. Antal svarande var 698, svarsfrekvensen var 70 %. Uppgifterna avser antal månadsavlönade medarbetare, ej timanställda.

Så här ser det ut trots att Socialstyrelsens har gjort beräkningar som visar att en personalsvarig chef inom vård och omsorg bör ha färre än 30 medarbetare för att hinna med sina åtaganden inom ramen för ordinarie arbetstid.⁷ En statlig utredning har föreslagit att det bör införas ett mål för antal medarbetare per chef för enhetschefer inom äldreomsorgen. Riktvärdet bör enligt utredningen vara 30 medarbetare i genomsnitt och ska enligt förslaget vara uppnått senast 2028. Målet motiveras utifrån att det skulle ge bättre förutsättningar att skapa god kvalitet och gynna en evidensbaserad verksamhet.⁸

Chefer inom äldreomsorgen uppger också i mycket hög utsträckning att ett rimligt antal medarbetare är en högt prioriterad fråga för dem. För att vara en attraktiv arbetsgivare som kan attrahera och behålla kompetent arbetskraft krävs alltså att arbetsgivare tar frågan på allvar. En äldreomsorgschef som besvarat Visions undersökning skriver:

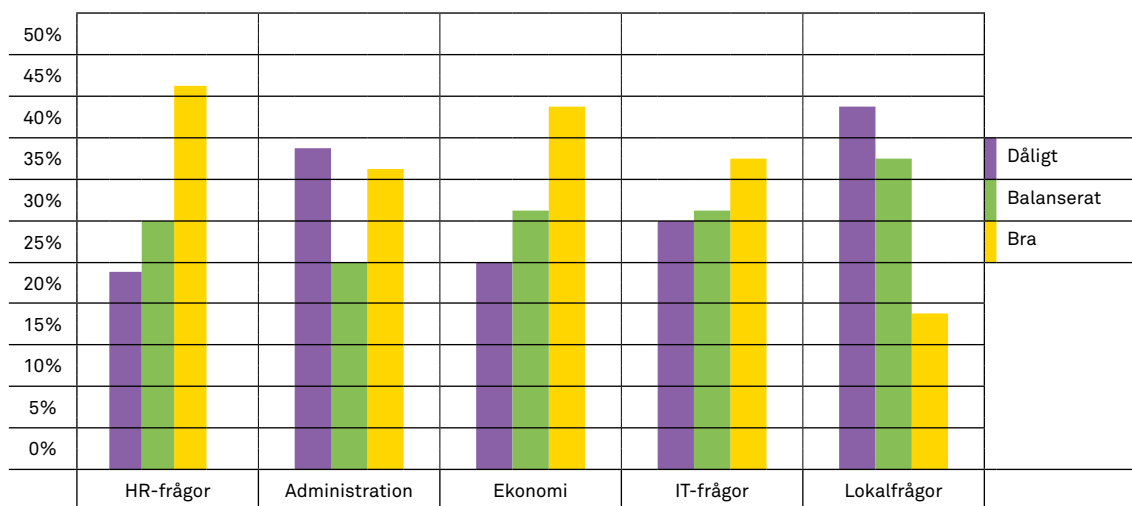
”Det är en mycket viktig fråga. I vår komplexa vardag är 25 medarbetare det man kan klara.”

Använd chefernas engagemang och kompetens

Flera undersökningar visar att chefer i välfärden verkligen tycker om sina jobb och har ett enormt engagemang för verksamheten och medarbetarna. Chefers främsta kompetens är att utveckla sin arbetsgrupp och verksamheten, att säkerställa att arbetsmiljön är bra och att verksamheten fungerar enligt uppsatta mål. Att ge chefer rätt förutsättningar är med andra ord en oundgänglig investering i en effektiv verksamhet.

Chefer i välfärden lägger idag för mycket tid på arbetsuppgifter som ligger långt från chefsuppdraget. Problemet har visat sig vara större bland chefer som ansvarar för många medarbetare.⁹ Visions chefsmedlemmar inom äldreomsorgen efterfrågar framförallt mer stöd inom administration och lokalfrågor, men många saknar också rätt stöd inom IT, ekonomi och HR.

Antal direktrapporterande medarbetare per chef i äldreomsorgen



Källa: Vision, undersökning till äldreomsorgschefer, mars 2017

7 Socialstyrelsen (2003) s. 36

8 SOU 2017:21, del 1, s.418

9 Björck (2013)

Allvarliga konsekvenser när chefens villkor brister

När chefer inte ges rätt förutsättningar kan konsekvenserna för organisationen bli allvarliga.

Sjukfrånvaro, personalomsättning och minskad produktivitet

När chefer ansvarar för stora personalgrupper får det konsekvenser både för chefens egen och för medarbetarnas hälsa. Flera studier¹⁰ visar att ansvar för stora personalgrupper hänger samman med:

- medarbetare som känner sig mindre sedda och är mer missnöjda med arbetsmiljön
- minskat engagemang bland medarbetarna
- större personalomsättning
- högre sjukfrånvaro¹¹
- större arbetsbelastning, mer stress och minskad arbetstillfredsställelse för chefen.

Visions företrädare i kommunerna vittnar i många fall om en hög omsättning bland cheferna själva till följd av deras bristande arbetsvillkor. En representant skriver exempelvis:

”*Det är också en stor personalomsättning bland våra chefer, främst inom äldreomsorgen. Detta pga. dålig arbetsmiljö, arbetsbelastning, för lite administrativt stöd m.m.*”¹²

Arbetsmiljöproblem påverkar även effektiviteten hos medarbetare avsevärt. Det finns forskning som visar att en person som upplever arbetsmiljön som dålig kan ha så mycket som 30-40 procents produktionsbortfall, vilket motsvarar 12-16 timmar på en vecka.¹³

Kvalitetsbrister

Engagerade medarbetare och chefer levererar bättre resultat och högre kvalitet i arbetet. Dessutom bidrar stabila personalgrupper med sund personalomsättning och låg sjukfrånvaro till en viktig kontinuitet i verksamheten. Det är betydelsefullt inte minst inom yrken där mötet med brukare, patienter eller klienter står i centrum. Forskning från sjukhusmiljö har visat att patientnöjdheten minskar och risken för olyckor och incidenter ökar när chefer har ansvar för stora personalgrupper.¹⁴

Ojämställda organisationer

Chefers förutsättningar är en viktig jämställdhetsfråga. De flesta av landets kommuner, landsting och regioner har visioner och strategier med högt uppsatta mål för jämställdhet. Sämre villkor och förutsättningar för chefer i kvinnodominerad verksamhet bör inte accepteras.

10 Regnö (2016) forskningsöversikt.

11 Se till exempel Nyckeltalsinstitutet (2013) s.4

12 I mars 2017 ställde vi frågor om chefers förutsättningar till Visions lokala företrädare i samtliga kommuner. Representanter från över tvåhundra kommuner har besvarat frågorna.

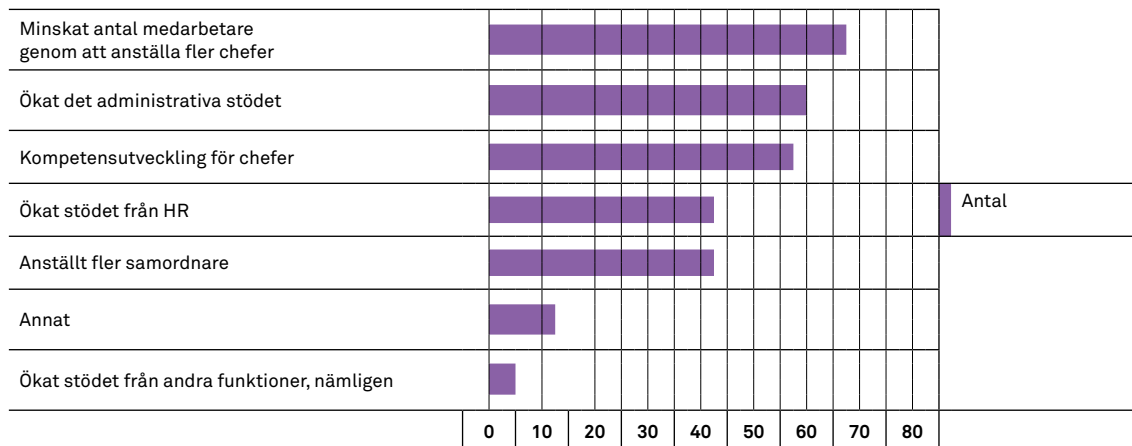
13 Sunt arbetsliv (2014)

14 Regnö (2016)

Viktiga initiativ pågår i många kommuner

Samtidigt som utmaningarna är omfattande pågår flera viktiga initiativ för att förbättra chefers förutsättningar att vara närvarande ledare. Flera fackligt förtroendevalda för Vision i landets kommuner uppger att deras kommun genomfört någon form av förbättringsåtgärd. Den vanligaste åtgärden handlar om att anställa fler chefer för att minska antal medarbetare per chef och stärka det administrativa stödet.

Åtgärder för att förbättra chefers förutsättningar



Källa: Enkät till förtroendevalda inom Vision, mars 2017.

Omfattningen av förändringarna varierar, men Visions företrädare bedömer i hög utsträckning att åtgärderna har eller sannolikt kommer att få en positiv effekt. En företrädare beskriver hur kommunen gått från ett kritiskt läge till att ta tag i situationen och inleda ett systematiskt arbete:

”*Det har varit en turbulent tid med chefsavgångar relaterade till OSA¹⁵ -arbetsmiljöproblem och organisationsförändringar. Mycket risk- och konsekvensanalyser som den tillförordnade kommunchefen har tagit tag i jättebra i hop med de fackliga organisationerna. Så förutsättningar för chefer kommer att bli bättre.*”

15 OSA står för organisatorisk och social arbetsmiljö

Ökad arbetsglädje och minskad stress i Söderhamn

Söderhamns kommun har sedan 2016 en ny styrfilosofi inom äldreomsorgen. Den bygger på medarbetarnas tillit och engagemang. Ett av fem fokusområden är att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare. I det ingår att ge chefer förutsättningar för att bedriva ett värdebaserat ledarskap med bland annat färre antal medarbetare.

Enhetschefen Susanne Wikström är positiv till förändringarna. Hon berättar att man satsar på att anställa fler chefer med att få bukt med den höga belastning som cheferna inom äldreomsorgen tidigare haft.

– Förr hade vi runt 30 till 55 medarbetare inom äldreomsorgen men nu har man tagit beslut om att man ska ha 10 till 30 medarbetare. Så man har anställt fler chefer och det är jättebra. Nu är det inte alls samma höga belastning som det var innan, säger Susanne och fortsätter:

– Förut hann vi inte med våra anställda utan det blev mest att släcka bränder och se till att brukarna hade det så bra som möjligt. Detta gjorde att många blev sjukskrivna och inte trivdes på jobbet. Det är mycket bättre idag. Det har blivit lugnare och jag har börjat med mina dialogsamtal, jag ser och hör personalen mycket bättre och jag har fått flera kollegor att bolla idéer med i verksamheten. Det är mycket roligare att jobba nu, säger Susanne.

Susanne berättar att medarbetarna också tycker att det har blivit bättre.

– Ja, ett exempel är att hos oss så får nu alla plats runt bordet på morgonen. Tidigare när vi hade morgonmöte innan alla åkte i väg så fick man inte plats runt bordet men det gör man nu och det blir lugnare och man kan diskutera saker mycket bättre.

Katarina Hedberg är ordförande i omvårdnadsnämnden i kommunen. Hon berättar att förutom den nya styrfilosofin har också Arbetsmiljöverkets nya föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö bidragit till beslutet att se över chefers förutsättningar.

– Vi var väl medvetna om att många av våra chefer hade alldeles för stora medarbetargrupper, och ville vi ha en annan typ av ledarskap så måste vi också ge förutsättningarna. Att se, coacha och leda sina medarbetare på ett annat sätt än i dag, tror vi är en framgångsfaktor på flera sätt, säger hon.

Katarina Hedberg tror precis som Susanne att ett värdebaserat ledarskap kommer leda till ökad frisknärvaro, ökad arbetsglädje och minskad stress.

– Omvårdnadsnämndens förväntade effekt när det gäller att vara en attraktiv arbetsgivare, är att ”Medarbetare är stolta att arbeta, och fler blir intresserade av att arbeta inom omvårdnadsnämndens verksamheter”, avslutar hon.

Riktmärken för antal medarbetare per chef införs på flera håll

Flera kommuner har också satt upp konkreta mål eller riktmärken för hur många medarbetare per chef som är rimligt och ytterligare några uppger att ett sådant beslut är på väg att fattas. Initiativen finns i kommuner av olika storlek och med olika typer av politiska styren.

I Norrköpings kommun har kommunstyrelsen exempelvis fattat beslut om en ny personalpolitik som anger att ingen chef på sikt ska ha fler än runt 30 medarbetare. Under 2017 har alla kommunens verksamheter fått i uppdrag att ta fram en plan för hur de ska säkra ett hållbart ledarskap. Beslutet motiveras bland annat utifrån ett jämställdhetsperspektiv samt genom att peka på vinsterna med en minskad sjukfrånvaro.¹⁶

Liknande argument framförs också av Hedemora kommun där målsättningen är att chefer som högst ska ansvara för 25-30 medarbetare och av Söderhamns kommun som nyligen beslutat att chefer i omvårdnadsförvaltningen inte ska ansvara för fler än 30 medarbetare.

Ytterligare kommuner som fattat beslut om riktmärken eller mål för antal medarbetare per chef är till exempel Hultsfred, Bengtsfors, Emmaboda, Essunga, Umeå och Ljungby. En lista över samtliga kommuner där vi funnit exempel på mål eller riktmärken för antal medarbetare per chef finns längst bak i dokumentet.

För att verkligen nå målen krävs ett långsiktigt strategiskt arbete. Flera av kommunerna har en plan för hur målen ska bli verklighet och följer upp dem kontinuerligt. Visions förträdare i kommunerna ser överlag positivt på det arbete som pågår och tror att målen kan nås. I några fall är dock bilden att kommunen behöver växla upp sitt arbete ordentligt för att nå hela vägen fram.

I de flesta fall rör bestämmelserna alla chefer eller chefer inom omsorgen där problemet ofta är särskilt angeläget. Malmö stad har beslutat att införa en gräns om 15 medarbetare per sektionschef inom socialtjänsten vilket exemplifierar behovet av anpassade riktmärken för olika verksamheter. Åtgärden i Malmö är en del av en större handlingsplan som bland annat innefattar bättre introduktion för nyanställda, mer administrativt stöd och fler socialsekreterare. Åtgärderna har redan börjat ge resultat i form av lägre sjukfrånvaro och minskad personalomsättning.¹⁷ Den här typen av initiativ pågår också i landstingssektorn. Som exempel har Västra Götalandsregionen tagit beslut om att införa ett normalt som anger att samtliga chefer i organisationen ska ansvara för mellan 10 och 35 medarbetare.¹⁸

16 Norrköpings tidningar (2016)

17 Vision (2017)

18 Västra Götalandsregionen (2017)

Exempel på kommuner där det finns mål eller riktmärken för antal medarbetare per chef eller där ett sådant arbete pågår.*

* Kommunerna har identifierats dels genom en enkät som besvarats av Visions förträdare i över 200 kommuner samt genom kompletterande information från flera av kommunerna genom kontakt med personalavdelningen eller genom aktuella dokument hos kommunen. Listan innefattar således exempel vi har funnit under mars-maj 2017. Fler exempel än dessa kan förekomma.

Östergötlands län	
Norrköpings kommun	Mål/riktmärke: Kommunstyrelsen har i mars 2017 antagit en ny personalpolitik för Norrköpings kommun. I den anges att kommunens inriktning är att ingen chef på sikt ska ha fler än cirka 30 medarbetare. Under 2017 har alla kommunens verksamheter fått i uppdrag att ta fram en plan för hur de ska åstadkomma ett hållbart ledarskap.
Jönköpings län	
Nässjö kommun	Ett arbete för att ta fram mål/riktmärke pågår: Det finns ett förslag till beslut om en övre gräns på 35 medarbetare per chef. Kommunens politiker ska fatta beslut i frågan i närtid.
Kronobergs län	
Ljungby kommun	Mål/riktmärke: Kommunen beslutade 2015 om ett riktmärke som säger att ingen chef i kommunen ska ha mer än cirka 30 anställda inom fem år, beroende på verksamhet. Målsättningen på kort sikt är att minska antalet medarbetare per chef till maximalt 35 personer. Översynen av antalet medarbetare per chef ska följas upp årligen för att säkerställa att målsättningen följs.
Kalmar län	
Emmaboda kommun	Mål/riktmärke: Kommunen har en riktmärke som säger att enhetscheferna inom äldreomsorgen som högst ska ha ansvar för 35 medarbetare.
Hultsfreds kommun	Mål/riktmärke: Kommunen har som riktmärke att chefer inte ska ansvara för fler än 25-30 medarbetare. Kommunen har nyligen rekryterat sju nya chefer inom socialnämndens verksamhet som en led i arbetet att minska antalet medarbetare per chef.
Nybro kommun	Ett arbete för att ta fram mål/riktmärke pågår: Inget formellt beslut är fattat i frågan ännu, men diskussion pågår. Ett alternativ som diskuteras är ett riktmärke/mål om max 30 medarbetare per chef.
Torsås kommun	Ett arbete för att ta fram mål/riktmärke pågår: Kommunen arbetar med att ta fram ett mål över antal anställda per chef. I nuläget har diskussionerna gått kring att begränsa antalet till mellan 30-35 medarbetare/chef. Kommunen har påbörjat ett arbete med att få ned antalet medarbetare per chef och i dagsläget återstår en verksamhet där antalet medarbetare är fler till antalet.
Mönsterås kommun	Mål/riktmärke: Kommunen har en chefpolicy från 2014 som gäller för kommunen och de kommunala bolagen. I policyn anges att för att möjliggöra chefens uppdrag och förutsättningar ska målet vara att ingen chef ska ha mer än 25 anställda direkt under sig. Detta uppfylls inte överallt ännu, men kommunen arbetar för att uppfylla policyn och nå sitt mål.
Skåne län	
Klippans kommun	Mål/riktmärke: Kommunen strävar efter att ingen chef ska ansvara för fler än 30 medarbetare.
Malmö stad	Mål/riktmärke: Beslut har fattats om att ingen sektionschef inom socialtjänsten ska ha mer än 15 medarbetare.
Örkelljunga	Mål/riktmärke: Kommunen har ett kortsiktigt mål på högst 36 medarbetare per chef och ett långsiktigt mål på högst 30 medarbetare per chef. Målet gäller för alla chefer i kommunen.
Ystad	Mål/riktmärke: Kommunen har i sin personalidé sedan flera år tillbaka en skrivelse om att "ledare ska ha maximalt 30 medarbetare, där ej särskilda skäl finns". Eftersom många chefer trots målet har betydligt fler medarbetare, framförallt inom omsorgen, har kommunens personalavdelning satt fokus på frågan igen i år och belyser situationen genom att lyfta chefers situation i olika sammanhang för att få igång en diskussion och förändring.

Västra Götalands län	
Bengtsfors kommun	Mål/riktmärke: Högst 30 medarbetare per chef ingår som vision och målinriktning i kommunens chefspolicy som beslutats av kommunfullmäktige 2012. Kommunen har arbetat strategiskt och succesivt under ett antal år med att tillsätta fler chefer samt minska antalet underställd personal per chef.
Essunga kommun	Mål/riktmärke: Essunga kommunfullmäktige har nyligen antagit ett personalstrategiskt program som bland annat innehåller en målsättning om att chefer inte bör ha för många underställda. Ett riktmerke är att antal medarbetare per chef bör vara mellan 10–30.
Färgelanda kommun	Mål/riktmärke: Färgelanda kommun har under lång tid haft som mål att en chef inte ska ha mer än max 30 medarbetare. Kommunens företrädare uppger att de inte alltid lyckats nå upp till målet. Nu finns dock beslut om att förstärka med ytterligare chefer för att förbättra situationen.
Trollhättans stad	Mål/riktmärke: Ett formaliserat mål saknas, men max 30 medarbetare per chef finns som en målbild i organisationen. Det uppfylls inte överallt idag. Personalavdelningen har som ambition att arbeta fram ett förslag till en långsiktig strategisk plan med syfte att kunna nå målet på några års sikt genom att tillsätta fler chefer.
Alingsås kommun	Ett arbete för att ta fram mål/riktmärke pågår: Ett riktvärde som säger 30 tillsvidare anställda per chef har tagits fram, men ett politiskt beslut behöver fortfarande fattas i frågan.
Dalarnas län	
Hedemora kommun	Mål/riktmärke: Kommunen har satt upp som mål att minska sjukfrånvaron bland personalen. Ett led i arbetet är att öka förutsättningarna för cheferna att hinna med alla delar inom sina uppdrag. För att underlätta arbetsmiljöarbetet är målsättningen att varje chef i kommunen ska ha som mest 25-30 medarbetare enligt kommunstyrelsen.
Gävleborgs län	
Söderhamns kommun	Mål/riktmärke: Omvårdnadsnämnden i Söderhamn har antagit en utvecklingsplan för åren 2016-2019 som slår fast att chefer ska ha förutsättningar för ett värdebaserat ledarskap bland annat genom att de ska ansvara för max 10-30 medarbetare.
Jämtlands län	
Krokoms kommun	Mål/riktmärke: Krokoms kommun anger i sin vision från 2012 att för att förbättra chefernas förutsättningar att utöva ett bra ledarskap ska antalet medarbetare per chef som överstiger 30 personer minska.
Västerbottens län	
Vännäs kommun	Mål/riktmärke: I kommunens personalstrategi som togs av kommunfullmäktige 2013 anges att ett nära ledarskap med maximalt 30 medarbetare per chef är en strategi för att nå de personalpolitiska målen. Målet ska vara uppnått till 2020.
Umeå kommun	Mål/riktmärke: Umeå kommun anger i Stadsdirektörens färdplan för ledningsstruktur att 30 medarbetare per chef ska vara ett riktmerke för första linjens chefer. För komplexa verksamheter, till exempel de som är geografiskt spridda, är riktmerket istället 25 och för mellanchefer 20.
Norrbottens län	
Luleå kommun	Mål/riktmärke: Luleå kommuns strävan är att ingen chef ska ha fler än 25 direkt underställda medarbetare. Det ingår i kommunstyrelsens mål för 2017, men är en del av ett långsiktigt strategiskt arbete och kommer finnas kvar som mål även på längre sikt. Företrädare för kommunen uppger att det är en utmaning för många verksamheter då ett ökat antal chefer ska lösas inom de tilldelade resurserna.

Referenser:

- AFA försäkring (2014) *Från risk till frisk: om friskfaktorer i kommuner och landsting.*
- Arbetsmiljöverket (2012) *Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer*, kunskapsöversikt, rapport 2012:7.
- Arbetsmiljöverket (2016 b), *Kvinnor och mäns arbetsvillkor- betydelsen av organisatoriska faktorer och psykosocial arbetsmiljö för arbets- och hälsorelaterade utfall.*
- Arbetsvärlden (2016) *Kvinnor i landstinget löper störst risk för ohälsa*, publicerad på arbetsvärlden.se, maj 2016.
- Björck Lisa (2013) *Contextualizing managerial work in local government organizations.* Avhandling. Gothenburg Studies in Work Science No. 13
- Norrköpings tidningar (2016) *"Stora skillnader för kommunala chefer*, artikel publicerad på nt.se 2016-05-30
- Nyckeltalsinstitutet (2013) *Nyckeltalsinstitutets årsrapport 2013*
- Regnö Klara (2016) *Chefer i välfärdens tjänst – En forskningsrapport om hur personalgruppens storlek påverkar kvalitet och hälsa*
- Socialstyrelsen (2003) *Hur många direkt underställda kan en chef ha? - om kontrollspann i vård och omsorg.*
- SOU (2017:21) *Läs mig! Nationell kvalitetsplan för vård och omsorg om äldre personer*, del 1.
- Sunt arbetsliv (2014) *"Tjäna pengar på bra arbetsmiljö"*, artikel publicerad på suntarbetsliv.se, 2014-08-11
- Vision (2013) *Om bara chefen var bättre- Kvalitet i äldreomsorgen, lika enkelt som ledarskap?*
- Vision (2017) *Malmö storsatsar på att förbättra arbetsmiljön inom socialtjänsten*, artikel publicerad på vision.se 2017-03-13
- Västra Götalandsregionen (2017) *Handlingsplan och åtgärder*, <http://www.vgregion.se/jobba-i-vgr/sa-ar-det-att-jobba-hos-oss/vi-bryr-oss-om-dig-som-gor-skillnad-for-andra/handlingsplan-och-atgarder/> , 2017-05-02

Chefers förutsättningar är avgörande för en hållbar välfärd.

**Därför behövs riktmärken
för antal medarbetare per chef.**

För frågor om promemorian, kontakta:

Jenny Andersson
Utredare
jenny.andersson@vision.se
Tel 08 789 63 74

Jonas Karlsson
Chef- och ledarskapsfrågor
jonas.karlsson@vision.se
Tel 08 789 63 93

Presskontakter

Maria Martinsson
Pressombudsman
maria.martinsson@vision.se
Tel. 08 789 64 77

Visions medlemmar leder, utvecklar och administrerar välfärden och jobbar i privata företag, kommuner, landsting eller kyrkan. Många är också studenter med siktet inställt på arbete inom välfärden. Våra 190 000 medlemmar finns inom tusentals olika yrken och bildar tillsammans ett värdefullt nätverk. Vi är partipolitiskt obundna och ingår i TCO.

