

Centrala Sacorådet i Malmö stad

2025-02-28

Till Kommunstyrelsen

Yttrande i ärende: Remiss avseende Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef
STK-2024-870

Saco vill inledningsvis lyfta fram att rapporten *Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef* är en välskriven rapport som på ett bra sätt lyfter fram hur stor chefen och ledarskapets betydelse är för bland annat arbetsmiljö, prestation och verksamhetsutveckling. Saco instämmer i att chefer är viktiga för att skapa attraktiva och välfungerande jobb inom välfärden och övrig kommunal verksamhet och för att säkerställa framtida kompetensförsörjning. Saco anser i likhet med arbetsgivaren att chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef är en viktig arbetsmiljöfråga, för både chef och medarbetare samt att det också är en fråga om jämställdhet – att leda på lika villkor. Det är i sin tur är viktiga faktorer för att säkerställa kvalitén i verksamheten.

Saco vill också särskilt förstärka det arbetsgivaren skriver, om att uppföljningen när det gäller chefers förutsättningar så är verkligheten mer komplex än vad som framkommer och uppföljningen visar därför inte det faktiska ansvar som chefen har. Till exempel syns inte timanställda eller den stora personalomsättning som många chefer påverkas av. Vid frånvaro eller chefsomsättning behöver chefskollegor gå in och täcka upp för varandra. Dessa faktorer ökar ytterligare chefens ansvar och antal medarbetare som ska hanteras. I stora delar av stadens verksamheter vänder sig också till Malmöborna vilket ytterligare ökar chefernas kontaktytor och belastning.

I rapporten tas det upp att enligt Nyckeltalsinstitutet har kvinnodominerade verksamheter sämre arbetsmiljö, lägre medianlön och sämre förutsättningar för gott ledarskap. Det påverkar sjukfrånvaro, frisktal och ökad risk för långtidssjukskrivning. Vidare lyfts det fram att inom kvinnodominerade verksamheter är arbetsgrupperna i genomsnitt dubbelt så stora som i mansdominerade verksamheter.¹ Detta trots att dessa verksamheter inom vård och omsorg, enligt forskningen, karaktäriseras av omständigheter som gör det olämpligt att ha stora arbetsgrupper. Det framgår även av Forsknings- och utvecklingsprojekt CHEFiOS kartläggning som visar på en genomgående ojämn fördelning av resurser och förutsättningar mellan kvinnodominerade och mansdominerade verksamheter inom offentlig förvaltning.²

Saco har i samband med personalredovisningen genom åren påpekat det olika förutsättningarna gällande antalet medarbetare per chef i Malmö stad mellan kvinnodominerade och mansdominerade arbetsplatser och uppskattar att arbetsgivaren i rapporten så tydligt lyfter fram

¹ Nyckeltalsinstitutets Årsanalys 2023

² Rebecca Fältén, Erik Berntson, Claudia Bernhard-Oettel, 2024

Centrala Sacorådet i Malmö stad

perspektivet att leda på lika villkor och instämmer i att det skulle kunna bidra till att förbättra arbetsmiljön inom kvinnodominerade verksamheter.

Saco vill särskilt lyfta fram forskningen kring ledarskap som en viktig utgångspunkt för beslut gällande chefers förutsättningar, vilket också beskrivs i rapporten. Forskningen visar på vikten av att chefer ges organisatoriska och sociala förutsättningar för sitt uppdrag i form av mandat, befogenheter och resurser, tydligt arbetsinnehåll, tid, geografisk närhet till medarbetarna och rimligt antal medarbetare såväl som socialt stöd från överordnad och kollegor samt administrativt stöd. Chefens förutsättningar är sedan i sig en förutsättning för de anställdas arbetsmiljö.

I avsiktsförklaringen mellan parterna framgår det att chefer i välfärden har ett komplext uppdrag och en nyckelroll för verksamhetens kvalitet, för medarbetarnas arbetsmiljö och för verksamhetsutveckling. Ett närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap utgör även enligt forskningen en friskfaktor som leder till ökat engagemang, bättre arbetsprestationer och friskare arbetsplatser med sänkt sjukfrånvaro. För att vara närvarande för sina medarbetare krävs exempelvis personalgrupper av rimlig storlek, ekonomiska resurser och geografisk närhet.

I rapporten lyftes det fram att i forskningen dras slutsatser som visar att antal medarbetare per chef är av stor betydelse för operativa chefers upplevelse av arbetsbelastning, chefsroll och relationen till sina medarbetare. Resultaten visar att kontrollspannet är av betydelse i den kommunala offentliga sektorn oavsett verksamhet eller faktorer som erfarenhet, kön eller position. En chef med ett bredare kontrollspann rapporterade i högre grad överbelastning och stress, betungande rollkrav, medarbetarproblem samt logikkonflikt mellan exempelvis administration, strategi och personal. Detta ger i sin tur konsekvenser för medarbetare i form av lägre arbetstillfredsställelse, engagemang och relation till chefen. Kontrollspannet påverkar även sjukfrånvaro, personalomsättning, kommunikationsmönster och fördelning av resurser i organisationen. Det framgår vidare av rapporten att chefer inom vård och omsorg och sociala tjänster har de största genomsnittliga arbetsgrupperna på hela arbetsmarknaden, 30 medarbetare. Därefter kommer utbildningsbranschen som i snitt har 27 medarbetare per chef. I dessa två branscher har cheferna i snitt betydligt fler underställda medarbetare än stora delar av arbetsmarknaden i övrigt, där snittet är ungefär hälften eller mindre. Saco noterar särskilt att det framgår att verksamheter inom vård och omsorg uppvisar en rad faktorer som utgör kriterier där det är lämpligt med smala kontrollspann.

Saco noterar att i genomsnitt ökar långtidssjukfrånvaron med drygt 0,2 procentenheter om arbetsgruppen ökar med en person.³ Nyckeltalsinstitutet konstaterar att verksamheter som har färre än 17 anställda per chef i genomsnitt sällan har hög sjukfrånvaro. Medan verksamheter med mer än 17 anställda per chef i genomsnitt har betydligt högre sjukfrånvaro. Det tycks med andra ord gå en tydlig gräns vid i genomsnitt 17 anställda per chef.⁴

³ Nyckeltalsinstitutets Årsanalys 2017

⁴ Nyckeltalsinstitutets Årsanalys 2020

Centrala Sacorådet i Malmö stad

Vidare framgår att i studier som gjorts kring kontrollspannets effekter att ett brett kontrollspann får negativa konsekvenser för cheferna själva, ledarskapet, medarbetarna och verksamheten och organisationen. Detta gäller såväl vård och omsorg som statliga myndigheter och skolväsendet.

I rapporten redovisas beräkningar av tidsåtgång i förhållande till antal medarbetare. Av beräkningarna framgår tydligt att redan vid strax **under** trettio underställda har den tillgängliga årsarbetstiden på 1 750 timmar överskridits. Saco anser att det här är viktigt att notera att det är utifrån en snittarbetsplats. Saco anser dock att för många av Sacos chefsmedlemmar är förutsättningarna inte av en snittkaraktär varför dessa beräkningar borde brytas ner och göras utifrån olika chefsgruppers förutsättningar. Detta skulle troligen för många av våra medlemmar visa att arbetstiden inte räcker till för uppdraget.

Arbetsgivaren konstaterar i rapporten att införa riktvärde för antal medarbetare per chef skulle inledningsvis innebära en högre kostnad då fler chefer skulle behöva anställas och aktuella förvaltningsåtgärder skulle påverkas av de nödvändiga organisationsjusteringar som följer med en sådan förändring. Men på sikt skulle en sådan lösning ha potential att minska sjukskrivningar och personalomsättning samt bidra till ökat engagemang och förbättrade arbetsprestationer. Detta kan potentiellt också gynna den framtida kompetensförsörjningen inom välfärden genom att arbetsplatsernas attraktivitet ökar. En sådan utveckling skulle vara både socialt och ekonomiskt hållbar. Saco kan inte annat än att instämma, här finns många vinster att göra, såväl sociala som ekonomiska och kvalitetsmässiga och inte att glömma lika villkors vinster.

Saco anser dock att arbetsgivarens ambitionsnivå är för låg när man sedan konstaterar att ett riktvärde på 30 medarbetare är det man föreslår. Saco förstår att det finns ekonomiska variabler att förhålla sig till men anser att det inte är hållbart att låta chefer ha uppdrag som tiden bevisligen inte räcker till att utföra. Även med en snittberäkning konstateras det att vid strax under 30 medarbetare tar arbetstiden slut och här menar Saco att om vi tittade på de faktiska uppdragen och gjorde dessa beräkningar tar tiden förmodligen slut långt tidigare vilket våra chefsmedlemmar också vittnar om. Valet blir för den enskilda chefsmedlemmen att springa lite snabbare, jobba mer än lagstadgad tid eller att utföra ett arbete med dålig kvalitet. Saco anser att arbetsgivaren här måste ta sitt arbetsmiljöansvar gällande balansen mellan krav och resurser och sätta ett mål om max antal medarbetare per chef som ligger i linje med brytpunkten vid 17 medarbetare för att då också kunna hämta hem de positiva effekterna som forskningen visar på.

Saco anser att det är positivt att arbetsgivaren i rapporten redovisar en beräkning gällande vad ett riktvärde på 30 medarbetare per chef hade inneburit i faktiska kostnader men hade här velat se beräkningar även utifrån lägre antal medarbetare per chef för att kunna jämföra och se de ekonomiska skillnaderna. Det hade här särskilt varit intressant att titta på vinsterna vid 17 medarbetare i form av lägre sjukfrånvaro. Saco vill även poängtera vikten av att ett framtida arbete avseende att minska antal medarbetare per chefs görs tillsammans med fackliga parter.

Centrala Sacorådet i Malmö stad

Adress: Stora Nygatan 18, 211 37 Malmö

Telefon: ordförande Lina Svärd 040-34 51 18, sekreterare Patrik Nilsson 040-34 51 15, arbetsmiljösamordnare Claes Jeppsson 0733-262275.

E-post: saco@malmo.se

Hemsida: www.saco.se/malmo

Centrala Sacorådet i Malmö stad

Saco anser också att det är bra att arbetsgivaren inte tar ställning till ett lägsta antal medarbetare per chef och instämmer med arbetsgivaren avseende att för verksamheter som redan har färre än 30 medarbetare per chef behöver detta **inte** innebära att målet med ett rimligt antal medarbetare per chef är uppnått. Det är därför viktigt att alla verksamheter tittar på sina specifika förutsättningar och utmaningar för att se över vad som är ett rimligt antal medarbetare i den verksamheten. Saco vill här särskilt poängtera att detta görs strukturerat utifrån verksamhetsanalys modeller som utgår från forskning och att detta görs partsgemensamt.

Lina Svärd
Ordförande