



Riktlinje för antal medarbetare per chefsområde

Fastställd av socialnämnden
Framtagen av socialförvaltningen
Datum 2018-02-07
Ärendenr SON 2017/390
Version [1.0]

Riktlinje för antal medarbetare per chefsområde

Innehåll

1. Bakgrund och inledning	1
1.1 Syfte	2
1.2 Mål	2
2. Chefsuppdraget inom socialförvaltningen	2
3. Förutsättningar och faktorer som påverkar rekommenderat antal medarbetare	3
4. Rekommenderat antal medarbetare per chefsområde	3
5. Uppföljning av storleken på chefsområden	5
Referenser	5

1. Bakgrund och inledning

Många kommuner har konkret uppsatta mål och riktmärken för ett rimligt antal medarbetare per chef med syftet att uppnå ett hållbart ledarskap. Antal medarbetare per chefsområde inom socialförvaltningen på Region Gotland varierar stort beroende på verksamhetsområde. Ett led i arbetet med att förbättra arbetsmiljön och minska sjuktalen för medarbetare och chefer är att anpassa antalet medarbetare per chef utefter verksamhetsområdenas olika förutsättningar. En rad faktorer påverkar chefens möjligheter till att ansvara för ett större eller färre antal medarbetare, så kallade breda eller smala kontrollspann.

Socialt stöd från chef och kollega leder till större trivsel på arbetet och ökar medarbetarnas vilja att stanna kvar på arbetsplatsen. Rätt stöd leder till ökat engagemang och bättre arbetsprestationer och ett närvarande ledarskap leder till en friskare arbetsplats. Ett sådant ledarskap förutsätter att enhetschefer har rätt antal medarbetare inom sitt chefsområde för att uppnå detta (Vision, maj 2017).

1.1 Syfte

Riktlinjen ska möjliggöra för avdelningscheferna att bedöma rimliga chefsområden för respektive enhetschef utifrån verksamhetens egenskaper. Riktlinjen rekommenderar antal medarbetare utifrån komplexitet i verksamheten och en bedömning ska kunna göras om enhetscheferna har rätt antal medarbetare, om eventuell justering krävs i verksamheten samt vid nyanställning och omorganisation.

1.2 Mål

Region Gotland har i styrmodellen inom medarbetarområdet uttryckt att målen är att:

- ✓ Medarbetare har förutsättningar att bidra till verksamhetsutveckling
- ✓ Ledare skapar förutsättningar för och tar tillvara engagemang hos medarbetarna.
- ✓ Medarbetare förstår verksamheten och sitt eget uppdrag.
- ✓ Arbetsmiljön ger förutsättningar för medarbetaren att bibehålla god hälsa.

Målen följs årligen upp i medarbetarenkäten. Medarbetare besvarar bland annat frågor avseende sin upplevelse av sin närmaste chef och enhetschef besvarar frågor avseende sin arbetsmiljö. Utifrån dessa faktorer kan slutsatser dras om antal medarbetare inom chefsområdet är rimligt, ligger rätt eller om behov av förändring finns. Utifrån resultaten kan en chef behöva minska eller även öka på antal medarbetare.

2. Chefsuppdraget inom socialförvaltningen

Att ha ett chefsuppdrag inom socialförvaltningen innebär att ha ett komplext uppdrag som kräver rätt förutsättningar för att chefen ska kunna bibehålla rätt fokus och utöva ett gott ledarskap.

Chefens uppdrag är att leda och samordna verksamheten utifrån de gemensamma styrdokumenterna.

Verksamhetens arbete går ut på att stödja nämnden i genomförande av visioner, mål och strategier. Av detta framgår följande ansvar och åtaganden:

- ✓ Säkerställa att verksamheten bedrivs effektivt och att såväl medarbetare, organisation, säkerhet, arbetsformer, och administration utvecklas.
- ✓ Svara för upprättande av mål, budget och verksamhetsplaner som styr och vägleder verksamhetens arbete mot beslutade mål.
- ✓ Aktivt bidra till att vision 2025 genomförs genom att bedriva verksamhet med hög kvalitet.
- ✓ Leda och fördela arbetet inom avdelningen/enheten.
- ✓ Säkerställa att regionöversgripande policyer och riktlinjer, samt att förvaltningens anvisningar efterföljs.
- ✓ Säkerställa att verksamheten har en god ekonomisk hushållning.
- ✓ Säkerställa en god och jämställd arbetsmiljö.
- ✓ Driva, följa upp, utvärdera och utveckla verksamheten, mål och arbetsformer.
- ✓ Säkerställa verksamhetens kompetensförsörjning och kompetensutveckling.

Ledare förväntas skapa förutsättningar för medarbetare att bidra till att verksamhetens mål uppfylls. Detta genom att ge förutsättningar för yrkesskicklighet, samarbete och kommunikation och också förändring och utveckling. (Ledarkontrakt, Region Gotland).

3. Förutsättningar och faktorer som påverkar rekommenderat antal medarbetare

Komplexiteten och variationen i chefernas och medarbetarnas arbetsuppgifter samt vilken typ av verksamhet som organisationen ägnar sig åt, avgör lämpligt antal medarbetare per chefsområde.

Faktorer som påverkar komplexiteten i verksamheterna kan bland annat vara arbetsmiljö, hälsa, tillgång till administrativt stöd, antal brukare, anhöriga, organisationen, dag och nattarbete, geografisk spridning, antal yrkeskategorier samt avdelningsspecifika faktorer (behov ex stödpedagog, antal kontakter med anhöriga och brukare, schema läggning etc).

Övergripande faktorer som påverkar antal medarbetare per chefsområde (Vision, september 2016):

Större antal medarbetare per chefsområde är lämpligt under följande förutsättningar;

- ✓ Enhetschefen har få andra uppgifter än att leda medarbetare.
- ✓ Enhetschefen har enklare arbetsuppgifter.
- ✓ Medarbetare har rutinartade eller liknande arbetsuppgifter.
- ✓ Organisationen är stabil.
- ✓ Verksamheten är geografiskt samlad.
- ✓ Enhetschefen ansvarar för en homogen grupp av underställda medarbetare.

Färre antal medarbetare per chefsområde är lämpligt under följande förutsättningar;

- ✓ Enhetschefen har många olika arbetsuppgifter utöver att leda medarbetare.
- ✓ Chefen har komplexa arbetsuppgifter, som exempelvis sidouppdrag som inte har med medarbetarna att göra, projektledare, expert inom områden.
- ✓ Medarbetare har komplexa eller föränderliga arbetsuppgifter.
- ✓ Det finns behov av att noga följa, samordna eller övervaka arbetet.
- ✓ Verksamheten är geografiskt spridd.
- ✓ Organisationen är föränderlig.
- ✓ Enhetschefen ansvarar för medarbetare i många olika funktioner.

4. Rekommenderat antal medarbetare per chefsområde

Baserat på rapporter av bland annat (Vision, september 2016) och Arbetsmiljöverket (Arbetsmiljöverket, april 2017) samt en kartläggning av enhetschefers arbetssituation (Region Gotland, oktober 2017) går det att få fram ett rekommenderat antal medarbetare inom socialförvaltningens olika verksamhetsområden. Grunden för beräkningen är att en enhet i utgångsläget bör ha ett visst antal medarbetare, ett grundtal (tabell 1).

Tabell 1. Grundtal för verksamheter inom olika avdelningar

Avdelning	Antal medarbetare per chef
Hemtjänsten	30
Hemsjukvården	30
Omsorgen om personer med funktionsnedsättning	25
Boende för ensamkommande unga	20
Individ- och familjeomsorgen	25
Särskilda boenden	30
Myndighetsavdelningen	25
Övriga områden inom socialförvaltningen	25

Det beräknade antalet medarbetare påverkas av olika faktorer (tabell 2)

Tabell 2. Påverkande faktorer

Påverkande faktorer	Medger större grupp	Kräver mindre grupp
Komplexiteten i chefens uppdrag utöver att leda medarbetare	Få andra arbetsuppgifter	Flera olika arbetsuppgifter
Svårigheten i medarbetarnas arbetsuppgifter (komplexitet, variation)	Rutinartade arbetsuppgifter	Varierande och föränderliga arbetsuppgifter
Spridning - geografisk och i tid på dygnet/alternativt små och många grupper	Samlad verksamhet	Spridd verksamhet/spridda grupper
Verksamhetens komplexitet	Homogen grupp underställda medarbetare	Medarbetare i många olika funktioner/professioner
Verksamhetens komplexitet	Få interna och externa kontaktytor	Många interna och externa kontaktytor
Stödfunktioner såsom ekonomi och HR	Används	Används inte
Stöd såsom planerare eller assistent	Finns	Finns inte
Stöd såsom verksamhetsutvecklare, controller och 1:e handläggare/1:e socialsekreterare	Finns	Finns inte
Verksamhetens stabilitet (behov av ledarskap)	Stabil (förvaltande ledarskap)	I förändring (förändringsledarskap)
Ledarens kompetens och erfarenhet	Stor erfarenhet med hög kompetens inom området	Kortare erfarenhet med utvecklingspotential

Med större grupp menas att grundtalet höjs med maximalt 5-10 medarbetare, förutsatt att detta stöds av de påverkande faktorerna.

Med mindre grupp menas att grundtalet minskas med maximalt 5-10 medarbetare. Förutsatt att detta stöds av de påverkande faktorerna.

5. Uppföljning av storleken på chefsområden

Överordnad chef ska en gång per år följa upp storleken på underordnad chefs chefsområde. I det fall det avviker från rekommenderat antal medarbetare ska en handlingsplan upprättas för att anpassa chefsområdet till rekommenderad storlek.

Referenser

Arbetsmiljöverket. (april 2017). *Projektrapport - inspektioner av kvinno- och mansdominerad kommunal verksamhet, hemtjänst och teknisk förvaltning.*

Region Gotland, socialförvaltningen (oktober 2017). Enkät- riktlinje för antal medarbetare per chefsområde.

Vision. (maj 2017). *Chefers föresättningar är avgörande för en hållbar välfärd. Därför behövs riktmärken för antal medarbetare per chef.*

Vision. (september 2016). *Chefer i välfärdens tjänst - en forskningsrapport om hur personalgruppens storlek påverkar kvalitet och hälsa.*