

Inte rimligt. Inte nytt. Inte löst.

Om ojämställda villkor och för många medarbetare per chef



Satsa på chefen i alla verksamheter – det är en vinstlott

Chefer i de kvinnodominerade delarna av välfärden leder fortfarande ofta fler medarbetare än vad som anses hållbart. Trots att riskerna är välkända och tydligt dokumenterade går förändringen långsamt. Att kvinnodominerade verksamheter i välfärden fortsätter att organiseras med stora grupper och otillräckligt stöd är en fråga om jämställda villkor i välfärden.

Visions medlemmar beskriver ofta sina arbeten som meningsfulla. Det gäller i ännu högre grad för medlemmarna som jobbar som verksamhetsnära chefer. Bland första linjens chefer uppger 86 procent att deras arbete är meningsfullt, jämfört med 79 procent bland medarbetare utan chefsansvar. Det säger något om chefsrollen: den upplevs för det mesta som motiverande och betydelsefull.

Samtidigt är förutsättningarna för att klara arbetet ofta pressade. Här sticker cheferna ut. Bland cheferna uppger 64 procent att stress präglar stora delar av arbetsdagen, jämfört med 49 procent bland Visions medlemmar utan chefsansvar. Det illustrerar hur krävande arbetsvardagen är för många chefer.

Det handlar inte bara om relationen mellan chef och medarbetare, utan om hur arbetet är organiserat. I välfärden blir konsekvenserna extra tydliga. Många arbetsplatser är kvinnodominerade, och villkoren för ledarskap och arbetsmiljö blir därför också en jämställdhetsfråga.

År 2016 tog forskaren Klara Regnö fram en forskningsrapport om hur personalgruppens storlek påverkar kvalitet och hälsa, på uppdrag av Vision. Rapporten visar på negativa konsekvenser av stora personalgrupper: lägre arbetstillfredsställelse, högre stress och en risk för försämrad kvalitet. Rapporten tydliggjorde också att välfärdens ofta komplexa och föränderliga verksamheter behöver en ledningsstruktur där cheferna leder färre medarbetare. Utifrån forskningen kunde vi sätta ord på det vi redan sedan lång tid sett: stora delar av den kvinnodominerade välfärdssektorn var felorganiserad.

År 2026 pågår fortfarande arbete i olika former för att förbättra förutsättningarna, och statistiken tyder på att snittet för antal medarbetare per chef har minskat något. Minskningen är positiv och visar att förändringar är möjliga. Men förbättringarna är små och ojämnt fördelade. Utvecklingen går i rätt riktning på vissa håll, samtidigt som en del arbetsgivare fattar beslut som försämrar förutsättningarna. Ett exempel är när arbetsgivare väljer att "effektivisera" genom att dra ner på det administrativa resurser, vilket gör att fler uppgifter landar i chefs knä.

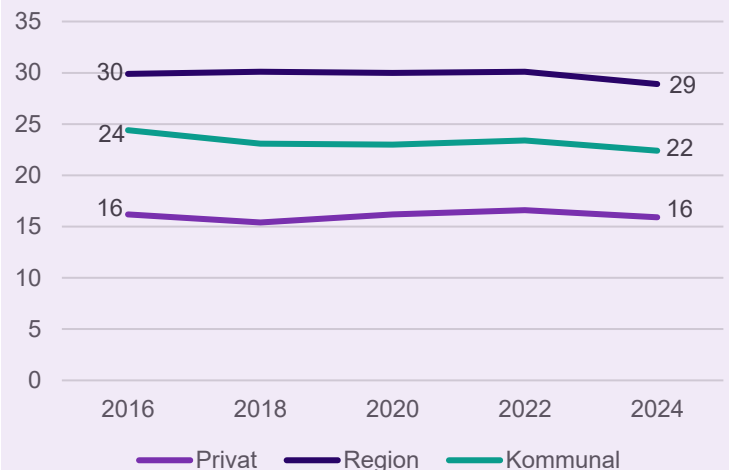
Vår övertygelse är att det går att göra mer och fortare. Om chefer får ett rimligt antal medarbetare och stödfunktioner får de tillräckligt med utrymme att leda verksamhet, utveckling och medarbetare. Det är också förknippat med lägre risk för stressrelaterad ohälsa och sjukskrivningar bland både medarbetare och chefer. Att satsa på chefer i alla verksamheter är en vinstlott – för medarbetare, verksamheten och för chefen.

Stora arbetsgrupper kvar i många verksamheter

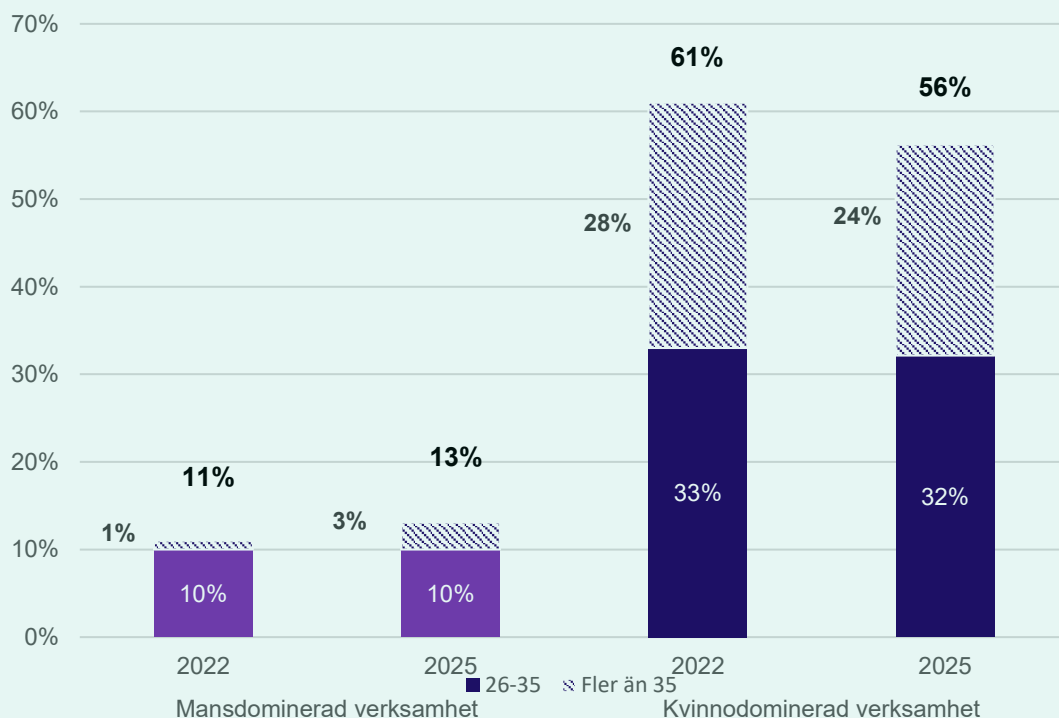
Det finns statistik som tyder på att det genomsnittliga antalet medarbetare per chef har minskat något de senaste åren. Men den här statistiken behöver tolkas med omsorg. Ett genomsnitt säger något om helheten, men riskerar samtidigt att dölja stora skillnader mellan olika verksamhetstyper – och framför allt hur många chefer som ligger över nivåer som kan betraktas som rimliga. När vi studerar fördelningen är det tydligt att en stor andel chefer, trots en minskning, i de kvinnodominerade verksamheterna fortfarande leder mycket stora grupper, över de nivåer som studier och erfarenhet visar är hållbara.

Figur 1. Exempel på statistik som indikerar att det genomsnittliga antalet medarbetare per första linjens chef minskat något över tid i kommuner och regioner.
Källa: Ledarnas löneenkät

Figur 1. Genomsnittligt antal medarbetare per första linjens chef



Figur 2. Andel chefer som har fler än 25 medarbetare



Figur 2 visar andelen chefer som leder fler än 25 medarbetare, uppdelat på mansdominerad respektive kvinnodominerad verksamhet. Den streckade delen markerar andelen chefer som leder fler än 35 medarbetare.
Källa: Visions arbetsmiljöundersökning 2025

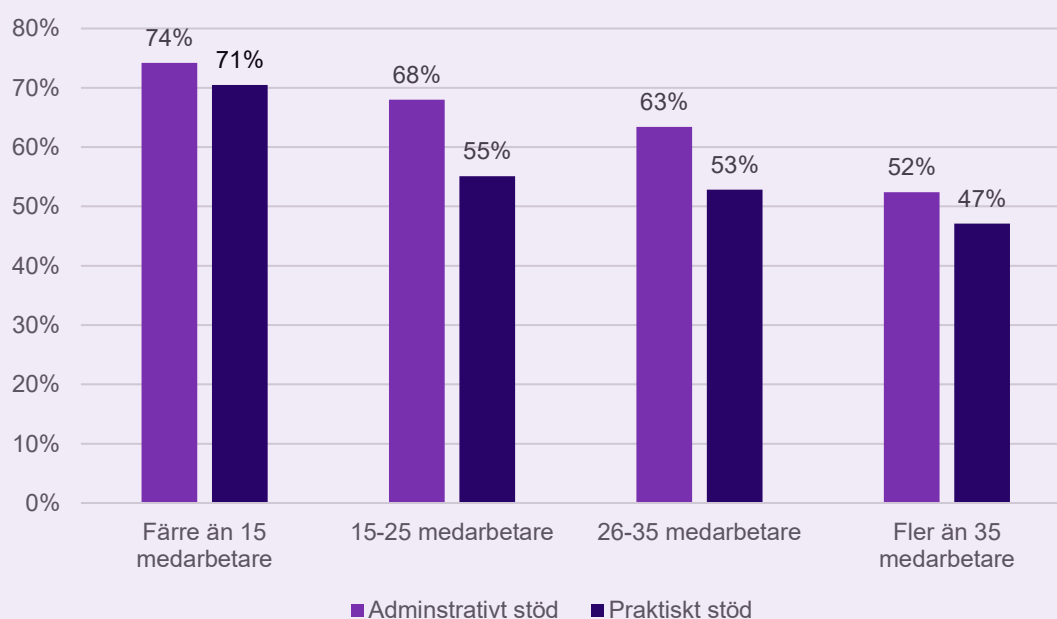
Vår arbetsmiljöundersökning visar ett återkommande mönster när resultaten bryts ned. Mer än hälften (56 procent) av cheferna i kvinnodominerade verksamheter leder 26 medarbetare eller fler, jämfört med 13 procent i mansdominerade verksamheter. Andelen chefer med stora personalgrupper har minskat något de senaste åren (med cirka 4–5 procentenheter), men nivåerna är fortfarande höga. Ungefär en fjärdedel (24 procent) av cheferna i de kvinnodominerade verksamheterna har i vår undersökning fler än 35 medarbetare.

Beräkningar visar att runt 30 medarbetare kan vara en övre gräns, där uppdraget inte längre går ihop för en chef. Trots det organiseras stora delar av de kvinnodominerade verksamheterna med personalgrupper i närheten av den nivån eller betydligt över.

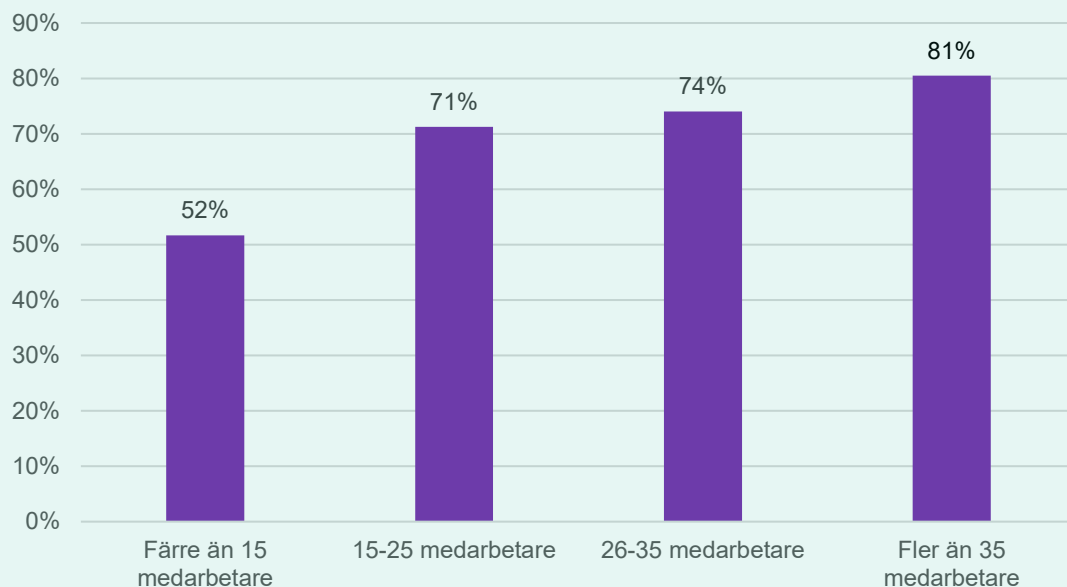
Tidigare studier och forskning pekar på flera återkommande risker vid stora personalgrupper. På följande sida visar vi några exempel som illustrerar hur det kan påverka ledarskap, arbetsmiljö och möjligheten att kompetensförsörja och utveckla verksamheten, utifrån resultat i vår senaste undersökning.

Fortfarande behov av mer stöd till chefer som leder många

Figur 3. Andel chefer med fungerande och tillräckligt stöd



Figur 4. Andel chefer med för lite tid till verksamhetsutveckling



Figur 3 och 4 visar, fördelat på antal medarbetare per chef, andelen chefer som uppger att de har fungerande administrativt stöd (exempelvis från HR och ekonomi) i sitt uppdrag och att de har tillräckligt praktiskt stöd (exempelvis vaktmästare) att tillgå, samt andelen chefer som upplever att de har för lite tid för verksamhetsutveckling. Källa: Visions arbetsmiljöundersökning 2025

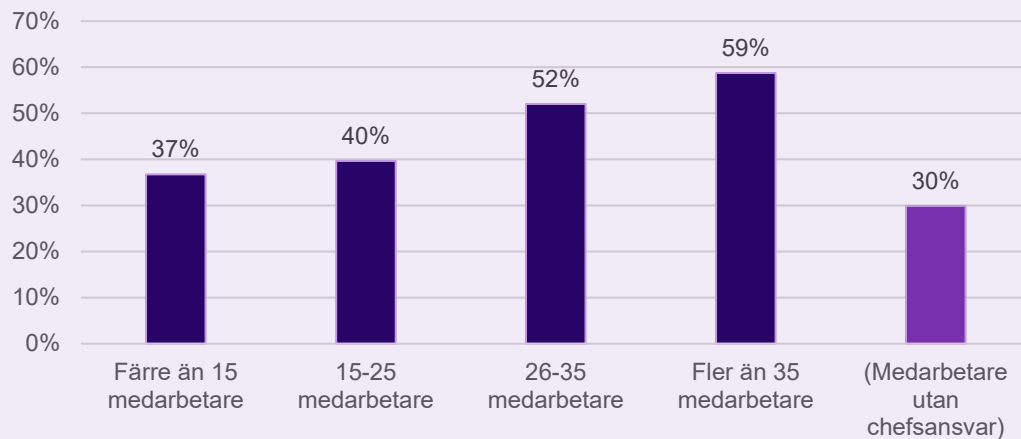
En förhållandevis stor andel chefer överlag saknar bra fungerande stödfunktioner. Men ju fler medarbetare en chef ansvarar för, desto mer sannolikt är det att stödet inte upplevs som tillräckligt. I gruppen med över 35 medarbetare tycker ungefär hälften att stödet inte räcker till.

Ett annat välbekant resultat i vår undersökning är att chefer med många medarbetare i mindre utsträckning upplever att de har tid för verksamhetsutveckling. Andra studier visar att detta också gäller tid för dialog med medarbetare och andra centrala delar av chefsuppdraget.

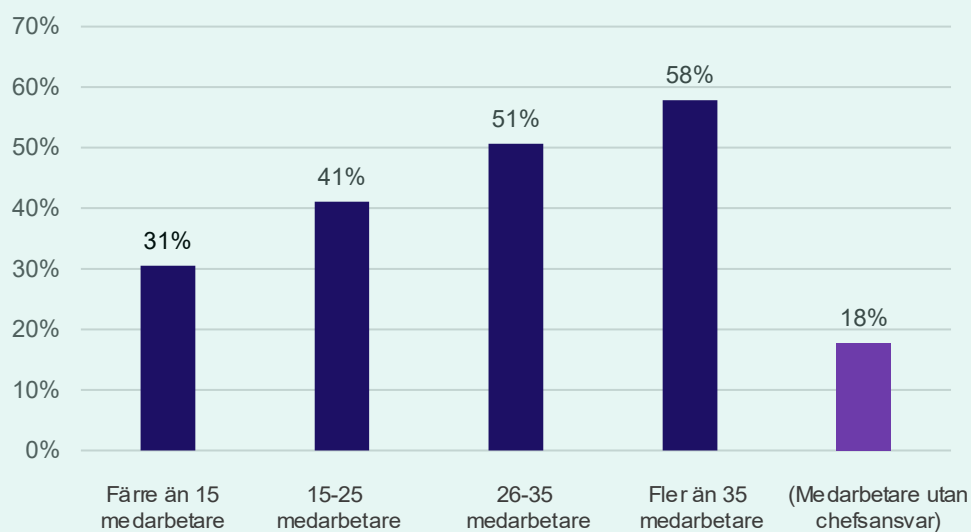
Samtidigt visar våra resultat att även vissa chefer med mindre personalgrupper inte alltid har tillräckliga organisatoriska förutsättningar för att hinna med verksamhetsutveckling. Det speglar att brister i stöd, administration och resurser i många fall är generella. Men mönstret är tydligt: större personalgrupper är konsekvent förknippade med mer uttalade problem. I takt med att gruppstorleken ökar växer andelen som beskriver att tiden inte räcker till för det som ofta betraktas som chefs kärnuppdrag.

Fortfarande en mer pressad vardag för chefer som leder många

Figur 5. Så stressigt att chefen inte hinner tänka på något annat än arbetet 3/4 av tiden eller mer



Figur 6. Så mycket arbete att chefen arbetar över ett par dagar eller mer per vecka



Figur 5 och 6 visar, fördelat på antal medarbetare per chef, andelen som uppger att arbetsdagen är så intensiv att de sällan hinner tänka på annat än arbetet och andelen som regelbundet hoppar över lunch, arbetar över eller tar med sig arbete hem. Källa: Visions arbetsmiljöundersökning 2025

Andelen som anger att de sällan hinner tänka på något annat än jobbet under större delen av arbetsdagen är tydligt högre bland dem som leder många. Detsamma gäller chefer som ofta hoppar över lunch, arbetar över eller tar med sig arbete hem.

Även det här är ett återkommande drag i forskning om chefers förutsättningar att leda i välfärden. Chefer i kvinnodominerade verksamheter befinner sig ofta i en miljö som är präglad av höga krav, outhärlig ansvarskedja och dessutom en kultur där det kan vara svårt att lyfta att arbetssituationen inte går ihop.

När resultaten läggs samman blir bilden tydlig

De chefer som leder större personalgrupper rapporterar genomgående att de inte har tillräckligt med administrativt och praktiskt stöd. Bristande stöd kan leda till att chefen själv hugger i där det behövs, till exempel genom att själv lösa teknikstrul, städa utrymmen eller byta glödlampor. Samtidigt beskriver fler att tiden inte räcker till för ledarskap, uppföljning eller utvecklingsarbete. I samma grupper ökar också andelen som upplever att arbetsdagen är så pass intensiv att pauser och återhämtning ofta får stå tillbaka.

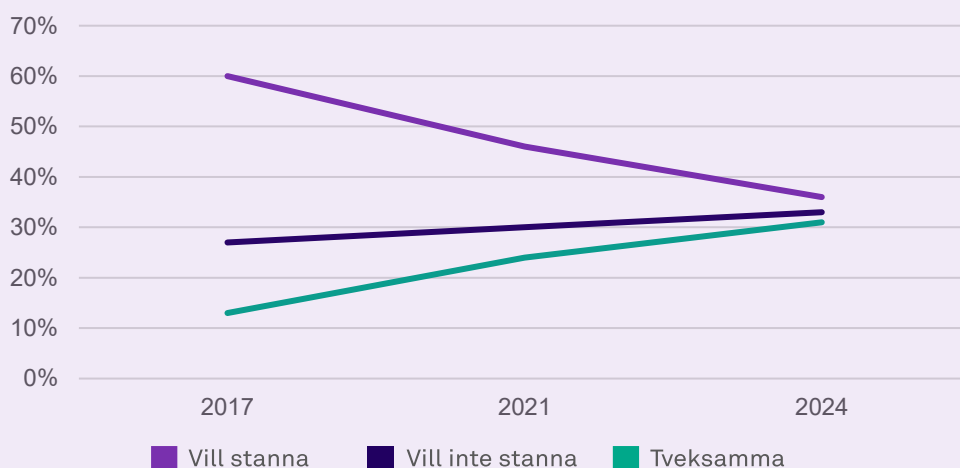
Runt 30 medarbetare blir chefsuppgdraget svårt att få ihop

I en tidig rapport från Socialstyrelsen visar beräkningar att chefsuppgdraget tidsmässigt inte längre går ihop runt 30 medarbetare. Nyckeltalsinstitutets analyser visar i dag att risken för sjukfrånvaro på arbetsplatsen ökar redan när antalet överstiger cirka 15–20 medarbetare per chef.

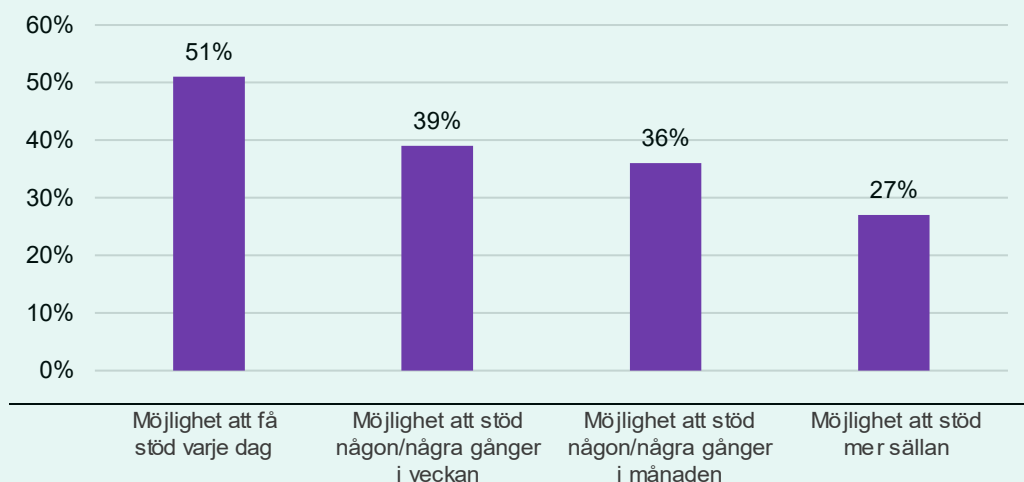
Det här märks i verksamheterna. Inom exempelvis äldreomsorgen uppger allt fler att de har svårt att se en långsiktig framtid i yrket. Äldreomsorgen är en tydligt kvinnodominerad verksamhet där personalgrupperna hör till de största på hela arbetsmarknaden, där sjukfrånvaron är hög och där behovet av nya kompetenta medarbetare är stort.

Utmaningarna i äldreomsorgen handlar framför allt om otillräckliga resurser, stor arbetsmängd och återkommande underbemanning. Men det är också tydligt att ledarskapet kan spela roll. Bland dem som sällan upplever att de kan få stöd från sin närmaste chef är det betydligt vanligare att vilja lämna yrket.

Figur 7. Viljan att stanna i sitt yrke inom äldreomsorg



Figur 8. Sambandet mellan chefs stöd och andelen som vill stanna



Figur 7 och 8 visar hur andelen medlemmar inom äldreomsorgen som vill stanna i sitt yrke har förändrats mellan 2017 och 2024, samt sambandet mellan upplevt stöd från närmaste chef och andelen som vill stanna 2024. Källa: Kommunals medlemsundersökning 2017, 2021 och 2024.

Färre ser en framtid i äldreomsorgen. Andelen som vill jobba kvar i samma yrke om tre år har fallit från 60 procent 2017 till 36 procent 2024, medan andelen som är tveksamma har ökat. Stödet från närmaste chef kan göra skillnad. Bland dem som kan få stöd varje dag vill hälften stanna i yrket. Men bland dem som mer sällan får stöd är det bara drygt en fjärdedel som vill stanna i yrket – och nästan fyra av tio vill lämna.

Vision vill se jämställda förutsättningar för ledarskapet

Det finns tecken på förbättring, men utvecklingen går långsamt. I vissa fall fattas beslut som till och med går åt fel håll, trots att riskerna är väl kända. Det skapar osäkerhet och ibland ett glapp mellan uttalade ambitioner och vad som faktiskt görs. Därför är det viktigt att hålla i frågan och påminna om varför förändring behövs.

Vi ser en chef som någon som har ansvar för verksamhet, ekonomi och personal. I komplexa välfärdsverksamheter är det ett omfattande uppdrag där närvaro, uppföljning och stöd till medarbetare är avgörande. När antalet medarbetare överstiger 35 ligger både verksamhet, medarbetare och chef i en tydlig riskzon för försämrad kvalitet, sämre arbetsmiljö och ett ohållbart chefsuppdrag.

Hur ska vi då förstå spannet 25–35 medarbetare, där normtal och mål ofta hamnar? Som tidigare beskrivet visar både beräkningar och studier att chefsuppdraget runt 25–30 medarbetare ligger nära en gräns där uppgifterna blir svåra att hinna med. Då blir det avgörande hur det ser ut runt chefen, om stödfunktioner fungerar och om det finns möjlighet att delegera. De administrativa resurserna kan då inte vara föremål för besparingar utan behöver i många fall snarare stärkas för att chefsuppdraget ska vara hållbart.

När antalet medarbetare per chef närmar sig 30–35 behöver flera gynnsamma förutsättningar sammanfalla. Det kan handla om stabila personalgrupper med låg omsättning och få vikarier, sådant som gör kontinuitet möjlig. Samtidigt vet vi att det ofta är svårt att uppnå i många välfärdsverksamheter, där rekryteringssvårigheter, hög personalomsättning och återkommande bemanningsproblem gör stabilitet svår att hålla fast vid.

I grunden gäller att chefens ansvar måste motsvaras av resurser, stöd och organisatoriska förutsättningar. När den balansen saknas, oavsett om gruppen består av 15, 25 eller 35 medarbetare, ser vi en ökad risk för stress, ohälsa och sjukfrånvaro. Som Facken i Valfärden har visat kostar stressrelaterad ohälsa redan i dag miljardbelopp varje år, resurser som hade kunnat stärka verksamheten.

Det här är en jämställdhetsfråga. I kvinnodominerade verksamheter är personalgrupperna störst, omsättningen högst och stödfunktionerna ofta svagast. Dessa verksamheter är samtidigt beroende av ett närvarande och hållbart ledarskap. Skillnaderna i organisatoriska förutsättningar bidrar till att vissa verksamheter, och därmed vissa yrkesgrupper, systematiskt får sämre möjligheter.

Sammantaget är det tydligt att det behövs fortsatta och förstärkta insatser.

Därför vill Vision att:

- ▶ **arbetsgivare fastställer en övre gräns för antal medarbetare per chef**
För att chefer ska få en mer hållbar arbetsmiljö måste de ha ansvar för ett rimligt antal medarbetare. Arbetsgivare behöver beskriva hur en övre gräns för antal medarbetare per chef ska genomföras och vilka resurser som behövs. Mål och riktvärden är steg på vägen men gör skillnad först när de blir verklighet.
- ▶ **arbetsgivare säkerställer stödfunktioner för verksamheten**
För att chefer ska kunna leda medarbetare och utveckla verksamheten behöver de stöd som fungerar i vardagen. En central del av de organisatoriska förutsättningarna är de administrativa resurserna, som måste vara tillräckliga och nära chefen.
- ▶ **riksdag och regering beslutar om att sanktionsavgifter införs för arbetsgivare som brister i tillämpning av OSA-föreskrifterna**
För att komma åt den stressrelaterade ohälsan bör sanktionsavgifter införas för arbetsgivare som inte i tillräcklig utsträckning bedriver systematiskt arbetsmiljöarbete och arbetar med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (OSA).
- ▶ **verksamheten har tillräckliga resurser utifrån förväntningar**
Den verksamhet som chefen ansvarar för behöver ha resurser som motsvarar uppdragets omfattning. Ett närvarande ledarskap kan bidra till att resurserna används effektivt, men när förväntningarna överstiger tilldelade resurser blir det svårt att kompensera för obalansen. I sådana lägen ökar risken för ohälsa, stress och bristande kvalitet. Ytterst handlar det om hur välfärden finansieras och vilka prioriteringar som görs.

Om rapporten

Rapporten bygger främst på resultat från Visions arbetsmiljöundersökning 2025. Totalt svarade 18 944 personer på undersökningen, vilket ger en svarsfrekvens på 27 procent.

Undersökningen genomfördes som en webbaserad enkät 17 mars–13 april 2025. Urvalet var slumpmässigt och speglar Visions yrkesverksamma medlemmar med avseende på ålder, kön, yrkesgrupp och geografi. Av de svarande var 2 111 chefer, varav 75 procent kvinnor och 25 procent män.

Kontakt vid frågor om rapporten: Jonas Karlsson

Strateg
jonas.karlsson@vision.se
08-789 63 93

Presskontakt:

Caroline Cederquist
Press- och opinionschef
caroline.cederquist@vision.se
08-789 63 42

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