

## Verkställighetsbeslut

Datum 2022-05-31

Diarienummer RS 2022-02692

## Västra Götalandsregionen

### Koncernkontoret

Handläggare: Niklas Thorell Sjöström

Telefon: 0705857532

E-post: [niklas.sjostrom@vgregion.se](mailto:niklas.sjostrom@vgregion.se)

# Organisatoriska förutsättningar för chefer och medarbetare inom Västra Götalandsregionen

## Beslut

1. Regiondirektören fastställer normtalet på 10 till 35 direktrapporterande medarbetare per chef på alla chefsnivåer inom Västra Götalandsregionen

## Sammanfattning av ärendet

Regiondirektören beslutade 2015 om ett normtal på 10–35 direktrapporterande medarbetare per chef. Beslutet var baserat på Västra Götalandsregionens struktur, komplexitet och verksamheternas uppdrag. Efter genomförd översyn kvarstår beslutet om ett normtal på 10–35 direktrapporterande medarbetare per chef på alla chefsnivåer.

### Syfte och mål:

Syftet med ett regiongemensamt normtal är en viktig del i att skapa rätt organisatoriska förutsättningar för att chefer och medarbetare i VGR ska klara av att genomföra de beslutade strategierna och långsiktiga målsättningarna. Alla chefer och medarbetare behöver samverka och samarbeta för att skapa genomförandekraft i hela VGR och i Västra Götaland.

VGR ska bli Sveriges bästa offentliga arbetsgivare. För att lyckas behöver alla chefer och medarbetare ha rätt förutsättningar. För att uppnå detta behöver vi i VGR vidmakthålla och vidareutveckla arbetet med att skapa rätt organisatoriska förutsättningar för alla våra chefer och medarbetare. Ett regiongemensamt normtal är en viktig del i att skapa bra förutsättningar för alla chefer och deras medarbetare.

Det är viktigt att chefens roll i VGR är tydlig. Om mandatet är otydligt krymper handlingsutrymmet för chefen, vilket kan leda till att engagemanget och arbetslusten påverkas negativt hos chefen och medarbetarna. Detta kan få en negativ påverkan i det dagliga arbetet men också vid förändringar och vid andra

tillfällen där beslut ska genomföras. För att chefen ska kunna utöva sitt ledarskap ska det vara klart för alla att chefen agerar på arbetsgivarens uppdrag, med de mandat och befogenheter som behövs för att kunna fatta och genomföra beslut.

### Bakgrund

När regiondirektören 2015 beslutade om ett normtal på 10–35 direktrapporterande medarbetare per chef så konstaterades det att cirka 54 procent utav cheferna hade 10–35 direktrapporterande medarbetare. Det har under åren 2015 till 2021 skett en positiv utveckling och cirka 74 procent utav cheferna har idag 10–35 medarbetare. Även om det skett en positiv utveckling så kan det konstateras att inom VGR har fortfarande cirka 13 procent chefer fler än 35 direktrapporterande medarbetare, framför allt på första linjens nivå (se diagram).

Andel chefer grupperat utifrån direktrapporterande medarbetare

Antal underställda	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1-9			13,9	13,6	14,0	13,3	13,9
10-35	53,4	58,6	70,0	72,9	71,4	72,6	73,6
36-50			11,8	9,8	11,0	10,9	9,5
51-75			3,3	3,2	3,0	2,7	2,4
75-100			0,9	0,4	0,5	0,3	0,3
101-fler			0,1	0,1	0,0	0,1	0,3
<b>Totalt</b>			<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Årsredovisning 2021

### Forskning

Genom forskning och egna erfarenheter i verksamheten vet vi att rätt organisatoriska förutsättningar ökar chefers förutsättningar att leda, utveckla och följa upp medarbetarnas och verksamhetens resultat.

Genom ett mer tillgängligt och närvarande ledarskap skapas förutsättningar att öka medarbetarnas engagemang, minska omsättningen på personal samt minska sjukfrånvaron. För att lyckas behöver chefer ges de organisatoriska förutsättningar som krävs för ett hållbart ledarskap och för att leva upp till rollen som chef och ledare. Exempel på sådana förutsättningar är en funktionell organisation, tydliga och tillräckliga mandat och befogenheter i relation till sitt ansvarsområde, rimlig arbetsbelastning, tillgång till ett effektivt administrativt stöd och utvecklingsresurser. Chefer ska inte behöva vara experter på allt. Stödfunktionerna ska ge professionellt stöd och bidra i arbetet med att lösa verksamhetens utmaningar.

Den forskning som gjorts på chefers kontrollspann är nästan uteslutande baserad på de organisatoriska förutsättningarna för första linjens chefer. Det innebär att det finns begränsad kunskap att utgå ifrån när det gäller vad som är ett rimligt

kontrollspann för en chef som leder andra chefer. Managementforskning visar att förutsättningar för en effektiv och väl fungerande ledningsstruktur samt ledningsgruppsarbete, för chefer som leder andra chefer, behöver riktmärket vara i det lägre intervallet inom beslutat normalt.

Både äldre och nyare forskning som undersöker effekter av stora medarbetargrupper visar att ett större antal medarbetare per chef får negativa konsekvenser för såväl medarbetare och chefers arbetsituation som för verksamheten och organisation i stort. För stora medarbetargrupper innebär till exempel en ökad belastning på chefer som skapar minskad närvaro och synlighet bland medarbetarna. En minskad arbetstillfredsställelse och minskat engagemang bland medarbetarna är ytterligare en konsekvens av stora medarbetargrupper liksom sämre prestationer i verksamheten och en ökad personalomsättning.

Få chefer och stora arbetsgrupper är vanligt i kvinnodominerade sektorer på den svenska arbetsmarknaden där första linjens chefer inom de allra mest kvinnodominerade branscherna; vård och omsorg, sociala tjänster och utbildning har ansvar för betydligt fler medarbetare än chefer i andra branscher. Samtidigt ger forskningen på området inget stöd för att dessa välfärdsorganisationer skulle vara särskilt lämpad för att organiseras med stora medarbetargrupper, tvärtom uppfyller dessa verksamheten snarare de flesta kriterier som har identifierats för när det är lämpligt för chefer att ansvara för färre medarbetare.

Ett flertal tillsyner och utredningar med fokus på den svenska vård- och omsorgen pekar också på att förutsättningarna för ett närvarande ledarskap behöver förbättras och att ett rimligt antal medarbetare per chef och stöd i chefsrollen är viktiga förutsättningar att stärka framgent.

### **Lärdomar i VGR**

I en utvärdering som VGR gjort i samarbete med en extern konsultbyrå framgår att normaltalsarbetet fått effekt. Den högre chefsnärvaron ökar medarbetarnas trygghet, samtidigt som cheferna kunnat lägga mer tid på utveckling och planering, med ökad effektivitet som följd. Utvärderingen visar att chefernas arbetsbörda minskat samtidigt som balansen mellan privatliv och jobb förbättrats.

Även pandemin har medfört nya insikter i VGR om vikten av rätt förutsättningar för att skapa en hållbar verksamhet där det skapas möjligheter till återhämtning för medarbetare och chefer.

### **Tidplan/uppföljning**

En uppföljning av förvaltningarnas och bolagens anpassning till beslutet kommer att ske i samband med 2024 års helårsbokslut på förvaltnings- och bolagsnivå.

**Datum för beslut:** 2022-06-08

Ann-Sofi Lodin  
Regiondirektör

### **Beslutet skickas till**

- för genomförande: samtliga Västra Götalandsregionens förvaltnings- och bolagschefer
- för kännedom: samtliga HR-chefer inom Västra Götalandsregionens förvaltningar och bolag
- för kännedom: Regionstyrelsens MBL-grupp