



KOMMISSIONEN
FÖR SKATTENYTTA

11 APRIL 2024

Hållbart ledarskap för kvalitet och kostnadseffektivitet inom äldreomsorgen?

En undersökning av de förutsättningar
som krävs för första linjens chefer

ANNA THOURSIE

– EN RAPPORT FRÅN KOMMISSIONEN FÖR SKATTENYTTA –

Vad får vi för pengarna?

Förord

Under hösten 2021 tog jag initiativet till bildandet av Kommissionen för Skattenytta. Målet var att det skulle vara en obunden och gentemot alla intressen självständig kommission. Bakgrunden var mina funderingar kring hur vi använder våra gemensamma resurser. Jag ställde mig frågan – hur kan vi få mer nytta för varje skattekrona?

Vårt arbete går ut på att ge svar på tre frågor:

- Vad får vi egentligen för våra skattepengar?
- Vad borde vi få för våra skattepengar?
- Hur kommer vi dit?

Kommissionen presenterar löpande analyser av hur våra gemensamma resurser används och undersöker vilken effektiviseringspotential som finns inom ett antal olika områden. Vi granskar flera av de offentligt finansierade verksamheterna och då särskilt de som medborgarna ser som de mest prioriterade. Denna rapport är författad av Anna Thoursie, filosofie doktor och forskare på Ratio. Författaren svarar ensam för innehållet.

Ett av de områden som prioriteras högt av medborgarna är äldreomsorgen. Kommunerna lägger ned 2,5 procent av BNP på äldreomsorg. Frågan om äldreomsorgen bedrivs så effektivt som möjligt och med högsta möjliga kvalitet är därmed av största vikt. I rapporten berättar chefer som jobbar "på golvet" inom äldreomsorgen, första linjens chefer, om de organisatoriska förutsättningar som de möter i sitt arbete, vilka strategier de har för att lyckas som chef givet dessa, samt vilka organisatoriska förändringar de önskar för att lyckas ännu bättre i sitt ledarskap. Resultaten påvisar brister i logistik och planering men också att cheferna har väldigt många anställda att hantera. I industrin pratade vi ofta om att 15–20 medarbetare är en lämplig nivå per chef. I äldreomsorgen har cheferna ofta 40–50 medarbetare, ibland till och med fler än så.

Kommissionen anser att det finns avsevärt utrymme att förändra och förbättra hur äldreomsorgen är organiserad. Framför allt handlar det om att arbeta proaktivt och med stödfunktioner. Många chefer upplever att de, ofta med kort varsel, måste utföra ett stort antal arbetsuppgifter som ligger utanför deras formella arbetsbeskrivning eftersom det saknas stödfunktioner.

Kommissionen kommer att fortsätta med att presentera analyser av hur våra gemensamma resurser används och undersöka vilken effektiviseringspotential som finns inom ett antal verksamhetsområden. Denna rapport är en av flera som Kommissionen för Skattenytta kommer att publicera under 2024. Till det kommer också en rad andra aktiviteter.

Välkomna att vara med på resan!

Leif Östling
Grundare och ordförande
Stockholm mars 2024

För ytterligare information om våra aktiviteter hänvisas till www.skattenytta.se.

Innehållsförteckning

Förord	3
Innehållsförteckning	5
Slutsatser och förslag	7
Introduktion	13
Varför fokusera på ledarskap inom äldreomsorgen?	13
Aktuell kunskap: Ny studie grundad på fokusgrupper och djupintervjuer	14
Resultat från tidigare studier	15
Chefen behövs och det är inte synd om chefen!	16
Vad säger cheferna själva?	17
Studiens upplägg	17
Fyra viktiga områden i analysen	18
1. Yrkesroll och arbetsuppgifter	19
Arbetsuppgifter utöver chefsuppdraget: Agera vaktmästare, bilmekaniker, rörmokare, IT-tekniker, städpersonal samt kurator	19
"Släcka samma bränder om och om igen" och tvingas nedprioritera arbetsuppgifter: Vad vill man göra men hinner inte?	19
Skillnad mellan rutinerade och mer oerfarna chefer i att prioritera	20
"Att känna att man inte räcker till"	22
2. Ledarskap inom äldreomsorgen	23
Strävan mot ett tillitsbaserat ledarskap	23
Utmaningar i rollen som chef	24
Chefernas stödfunktioner	26
Egenskaper och strategier för att generellt lyckas i sin chefsroll	27
3. Att vara chef för många medarbetare	29
Finns det en maxgräns för hur många medarbetare man kan vara en bra chef för?	29
Vilka specifika strategier har cheferna för att kunna hantera många medarbetare?	30
Vad händer när man måste vara chef för fler personer än maxgränsen?	31
4. Vilka förändringar efterfrågar cheferna?	33
Ett starkare mandat att leda	33
Tydligare direktiv och mindre byråkrati	33
Bättre stödfunktioner, anpassade för verksamheten	33
Kompetensutveckling, framför allt för medarbetare	34
En uppvärdering av såväl äldres som äldreomsorgens status	34
Litteraturförteckning	36
Bilaga	38
SCB:s befolkningsframskrivningar för åren 2024 och 2040, fördelade på kommuner	38

Slutsatser och förslag

Hur ska äldreomsorgen bäst vara organiserad i tider med ett växande antal äldre, höjda försörjningskvoter och tävlan om arbetskraft? Att första linjens chefer, alltså de chefer som jobbar i kärnverksamheten utan att själva ha underställda chefer, har förutsättningar att bedriva ett gott ledarskap är avgörande för att omsorgen om äldre människor ska ske med hög kvalitet och på sätt där resurserna används effektivt. Kommunernas kostnader för äldreomsorgen uppgick till drygt 146 miljarder kronor år 2022,¹ vilket motsvarar cirka 19 procent av kommunernas totala kostnader. Chefernas förutsättningar att leda är alltså en fråga som i sin förlängning berör hela samhällsekonomin. Det handlar om skattenytta.

En beräkning från Sveriges Kommuner och Regioner, SKR, som visar ett nyrekryteringsbehov på 111 000 personer inom äldreomsorgen till och med år 2031, bygger på antagandet "allt annat lika idag". Den tar alltså inte hänsyn till förändrade sätt att organisera arbetet. Med största sannolikhet kommer man inte att kunna nyrekrytera så många – det råder kompetensbrist på stora delar av arbetsmarknaden – utan sättet att organisera arbetet inom äldreomsorgen måste förändras.

Denna rapport, byggd på en kvalitativ studie – fokusgrupper och djupintervjuer med första linjens chefer – ger förslag på hur man ska kunna använda första linjens chefers tid, kompetens och drivkrafter mer effektivt i äldreomsorgen.

Effektivitet handlar om att skapa ett så stort värde som möjligt till en så låg kostnad som möjligt. Därmed är inte effektivisering lika med besparing. En besparing som medför försämrad verksamhet är ingen effektivisering, utan enbart en besparing. Om en besparing däremot innebär att verksamhetens kvalitet och omfattning inte påverkas negativt så är den besparingen en effektivisering. Men en effektivisering behöver inte innebära en besparing. Om verksamhetens omfattning eller kvalitet ökar, och kostnaden är oförändrad, så är det en effektivisering men ingen besparing.

De fem viktigaste insikterna som denna studie ger om första linjens chefers förutsättningar att bedriva ett effektivt ledarskap är att:

1. Cheferna beskriver en roll präglad av mycket ansvar och stress och med ett alltför begränsat mandat att leda.
2. Det stora antalet medarbetare som cheferna har personalansvar för leder till en rad negativa effekter.

¹ Varav 21 miljarder, knappt 15 procent, var köp från privata utförare.

Stort tack till Mattias Lundbäck, Pelle Ahlin och Love Edander Arvefjord för gott samarbete, och till Bettina Kasheif, Lars Jagrén samt Mats Bergstrand för goda synpunkter.

Stort tack även till Annika Härenstam, professor emerita i arbetsvetenskap vid Stockholms universitet och Göteborgs universitet samt Anki Udd, ledarskapsexpert på Ledarna för de värdefulla synpunkter som gavs på vårt interna seminarium.

3. Cheferna vill leda sina arbetsgrupper genom involvering, engagemang och ett utvecklingsfokus, men upplever inte att de får rätt förutsättningar till detta.
4. Det långsiktiga utvecklingsarbetet offras för akuta och upprepade "brandsläckningar" eftersom tid inte finns för reflektion och lärande.
5. De chefer som lyckats bli långsiktigt framgångsrika i rollen har lärt sig att sätta gränser för sig själva och bortprioritera vissa uppgifter, samt veta när och hur de kan bryta mot reglerna.

De fem viktigaste förslagen på förändringar i ledarskapets förutsättningar som denna studie ger är att cheferna behöver:

1. Ett starkare mandat att leda
2. Bättre stödfunktioner, anpassade för verksamheten
3. Tydligare direktiv och mindre byråkrati
4. Kompetensutveckling, framför allt för medarbetare
5. En uppvärdering av såväl äldres som äldreomsorgens status

Denna studie tar också upp vad cheferna själva anger som viktiga personliga egenskaper och strategier för att lyckas med sitt chefsuppdrag. Frågan om betydelsen av chefers individuella egenskaper kontra de organisatoriska förutsättningarna för att leda är komplex och det finns inget enkelt svar på vilken som är viktigast.

Båda faktorerna spelar en betydande roll i hur effektiv en chef är. Å ena sidan skulle en chef med exceptionella egenskaper kunna övervinna organisatoriska hinder genom sina ledarskapsfärdigheter och engagemang. Å andra sidan kan de bästa förutsättningarna för ledning vara ineffektiva om en chef saknar nödvändiga egenskaper. Det står dock klart att inom äldreomsorgen möter även skickliga chefer ofta svåröverstigligen organisatoriska hinder för att kunna utöva ett effektivt ledarskap.

SCB har på Kommissionens uppdrag tagit fram data om svensk äldreomsorg, som bland annat visar att sjukfrånvaron inom äldreomsorgen i en kommun, så gott som alltid, överstiger sjukfrånvaron i kommunens andra verksamheter. Givet att ett effektivt ledarskap leder till en låg sjukfrånvaro – en rimlig hypotes – tyder detta på att förutsättningarna för chefer "på golvet" i äldreomsorgen har stora förbättringsmöjligheter.

För att kunna analysera effektiviteten i kommunernas verksamheter har Rådet för främjande av kommunala analyser, RKA, tagit fram en databas med nyckeltal baserade på vedertagna mått och index som skapats för resurs respektive kvalitet. De har i möjligaste mån tagit hänsyn till skillnader i strukturella förutsättningar mellan kommunerna. Bland annat har de tagit stöd av det kommunala utjämningsystemet, som har till syfte att jämma ut för strukturella förutsättningar på kostnadssidan. Databasen med nyckeltal heter Kolada och är fritt tillgänglig att använda.²

² Se RKA (2023) för en fördjupad beskrivning av statistiken. I RKA (2023) används ett sammanvägt mått med fler kvalitetsvariabler än de som denna studie använder för att mäta kvalitet. Nackdelen är att det blir ett stort bortfall; 131 kommuner har inte värden på samtliga kvalitetsvariabler. Därför används i denna studie hur stor andel av brukarna inom särskilt boende respektive hemtjänst som svarar att de är nöjda eller mycket nöjda med den omsorg de får som ett mått på kvalitet. Bortfallet blir då endast fyra kommuner. Resultaten i RKA (2023) överensstämmer med resultaten

En annan rimlig hypotes är att det generellt borde finnas ett positivt samband mellan satsade resurser och erhållen kvalitet. Som mått på hur mycket resurser kommunerna spenderar på äldreomsorg har vi valt Koladas resursindex för äldreomsorg. Som kvalitetsmått har vi valt att använda hur stor andel av brukarna inom särskilt boende respektive hemtjänst som svarar att de är nöjda eller mycket nöjda med den omsorg de får.

Diagram 1 visar resursindex (på x-axeln) och kvalitetsindex (på y-axeln) för särskilt boende i äldreomsorgen i ett spridningsdiagram där varje kommun är en punkt.³ Diagram 2 visar motsvarande men där kvalitetsindex (på y-axeln) gäller hemtjänst i äldreomsorgen.

Här finns alla kombinationer av kostnader och kvalitet:

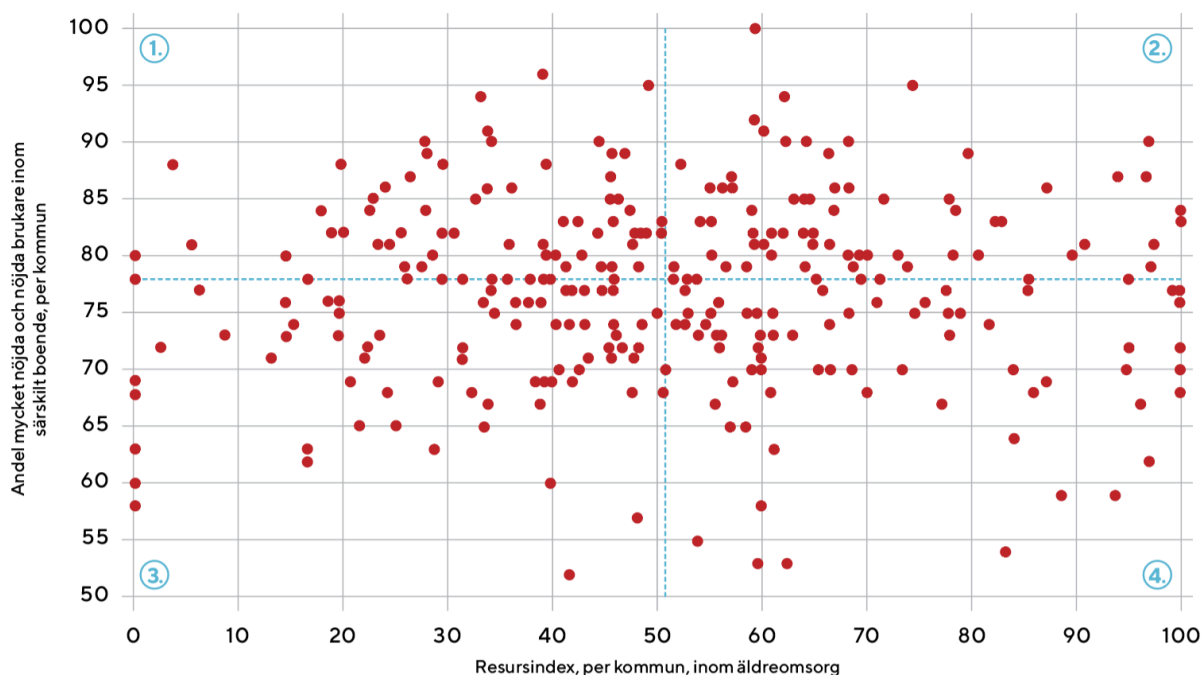
- I kvadrant nummer 1 ligger kommuner med låga kostnader och hög kvalitet.
- I kvadrant nummer 2 ligger kommuner med höga kostnader och hög kvalitet.
- I kvadrant nummer 3 ligger kommuner med låga kostnader och låg kvalitet.
- I kvadrant nummer 4 ligger kommuner med höga kostnader och låg kvalitet.

För tydlighetens skull är skalorna desamma i båda diagram. Det framgår av skillnaden mellan i diagram 1 och diagram 2 att brukarnöjdheten generellt sett är betydligt högre i hemtjänsten.

Diagram 1. Resurser och kvalitet, särskilt boende i äldreomsorgen, 2022

Genomsnittet för resursindex visas av den vertikala streckade linjen.

Genomsnittet för andel nöjda och mycket nöjda brukare visas av den horisontella streckade linjen.



Källa: Databasen Kolada, <https://www.kolada.se/>

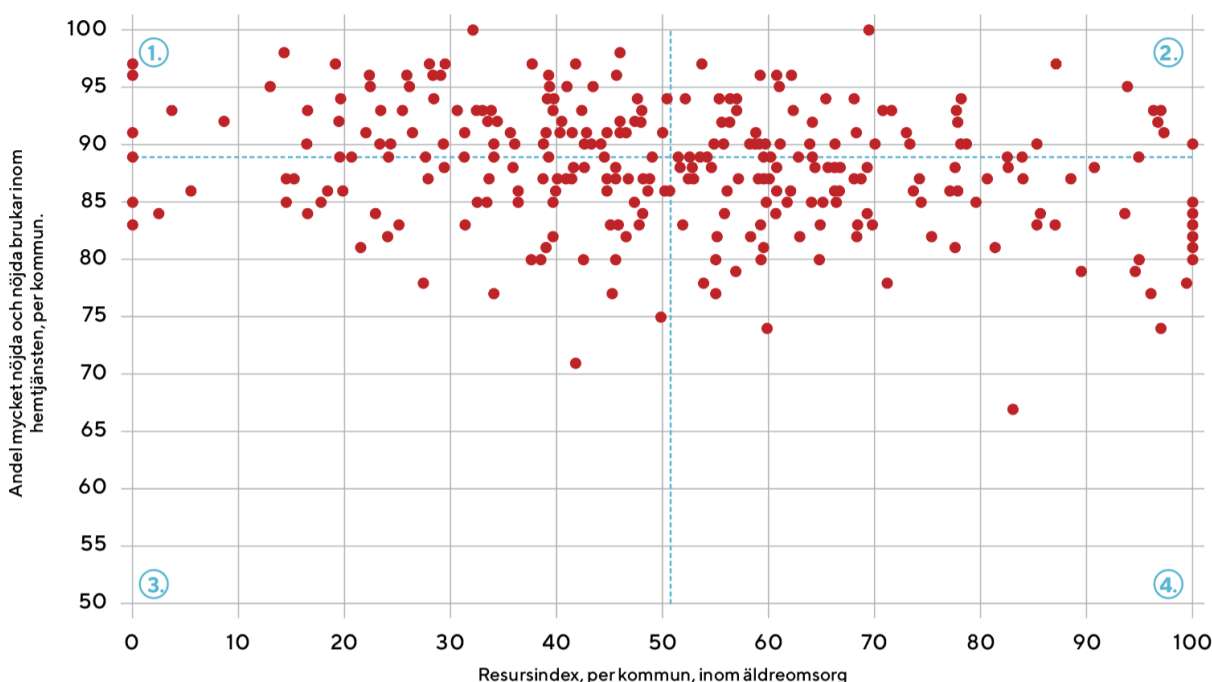
¹ i denna studie: I äldreomsorgen finns det inget samband mellan satsade resurser och erhållen kvalitet.

³ Vi har inte kunnat skilja mellan hur stor del av resurserna som går till särskilt boende respektive hemtjänst.

Diagram 2. Resurser och kvalitet, hemtjänst i äldreomsorgen, 2022

Genomsnittet för resursindex visas av den vertikala streckade linjen.

Genomsnittet för andel nöjda och mycket nöjda brukare visas av den horisontella streckade linjen.



Källa: Databasen Kolada, <https://www.kolada.se/>

En slutsats från dessa diagram, och från rapporten Effektiviteten i äldreomsorgen från Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA, 2023), är att vi inte kan säga att de skattemedel som går till äldreomsorgen används effektivt.⁴ Alltså finns det stora möjligheter till effektivitetsvinster, även utan regelrätta besparingar.

Det handlar om att rikta om användandet av befintliga resurser för att på bättre sätt kunna tillmötesgå – till exempel – de fem viktigaste förslagen på förändringar i ledarskapets förutsättningar som denna studie presenterar. Att försöka att åstadkomma förbättringar enbart genom att satsa ytterligare resurser in i samma system, utan att göra de organisatoriska förändringar som krävs, kommer att resultera i bortkastade pengar.

De stora kostnadsökningarna under de senaste åren har påverkat ekonomin negativt för så gott som alla kommuner och regioner i Sverige. Det sammanlagda underskottet för i år, där regionerna drabbas hårdare än kommunerna, beräknas till 31 miljarder kronor. Den höga inflationen ger kraftigt ökade pensionskostnader och höga prisökningar i verksamheterna.⁵

4 I rapporten Kvalitet till varje pris – Vad vet politikerna om produktiviteten äldreomsorgen? (Lundbäck, 2022), visas liknande resultat. Där ställs bland annat frågan om kommuner som väljer att lägga mer resurser per plats på äldreboende eller i hemtjänsten uppnår en högre kvalitet i något avseende (sex objektiva och fyra subjektiva mått på kvalitet). Slutsatsen är att kommuner med högre produktivitet, alltså med lägre kostnader relativt omfattningen av äldreomsorgstjänster, inte levererar äldreomsorg med lägre kvalitet än andra kommuner. Dock är förklaringsgraden, det man brukar benämna R^2 i statistiska sammanhang, i regel under 20 procent. Det talar för att det är andra faktorer än produktiviteten i kommunerna som förklarar merparten av kvalitetsvariationen.

5 Det reala skatteunderlaget beräknas minska med över 2 procent i år och nästa år med 0,5 procent. Att inflationen blivit så hög och långvarig har fått extrema effekter i kommunsektorn. Många kommuner och regioner har inte förberett sig på detta läge utan förväntat sig en mer normal lågkonjunktur. Systemet med förmånsbestämda pensioner har vidare inneburit att kommuner och regioner under hela 2000-talet byggt upp en skuld till sina anställda. De förmånsbestämda pensionerna värdesäkras med prisbasbeloppet, som ju påverkas av den höga inflationen, vilket gör att kostnaderna med ökar med över 50 miljarder kronor mellan 2022 och 2024, framför allt i regionerna då de har fler anställda som tjänar över inkomsttaket. Från och med 2023 har ett nytt pensionsavtal trätt i kraft där de förmånsbestämda pensionerna avvecklas och en högre premie i stället betalas in till pensionsbolagen. Detta gör att pensionskostnaderna kommer att bli mer förutsägbara.

Mer än hälften av kommunerna anger att de har underskott inom äldreomsorgen.⁶ Kommunerna anger att orsakerna till dessa underskott inom äldreomsorgen är bland annat "högre volymer inom hemtjänst men framför allt dyra lösningar och höga kostnader för bemanning."⁷ Alltså är det hur kommunerna hanterar den höga personalomsättningen inom äldreomsorgen som är den främsta orsaken till underskotten.

Hur ska underskotten åtgärdas? Om det hade funnits ett stabilt positivt samband mellan resursåtgång och kvalitet i äldreomsorgen, i kombination med underskott som måste åtgärdas med besparingar, så hade sannolikt att de mindre resurserna inneburit lägre kvalitet.

Men som vi sett finns det inget stabilt positivt samband mellan resursåtgång och kvalitet i äldreomsorgen. Här har vi därmed ett läge där det bör kunna gå att göra effektivitetsvinster, det vill säga att erhålla samma kvalitet till en lägre kostnad,⁸ i de mindre effektiva kommunerna.

Kommunpolitiker och kommunala chefer på alla nivåer bör därmed satsa på att lära sig av varandra. Alla kommuner i kvadranterna 2, 3 och 4 – och då särskilt kommunerna i kvadrant 4, som har kombinationen höga resursinsatser och låg brukarnöjdhet – skulle vinna på att studera vilka lärdomar de kan dra från kommunerna i kvadrant 1 – där resursinsatserna är låga och brukarnöjdheten hög. Kommuner är förvisso ofta olika varandra, de har olika förutsättningar – men vad är det som dessa framgångsrika kommuner gör, och som är möjligt att applicera på den egna kommunen?

Och chefen då? Vid rena effektiviseringar, eller vid effektiviseringar som också innebär besparingar, så räcker det inte med att första linjens chefer sköter sina arbetsuppgifter som vanligt. De ska också se över kostnaderna på sina enheter, verkställa eventuella beslut om nedskärningar och de kommer att få svårigheter med bemanningen, i de fall de inte får tillsätta vakanser eller anlita hyrpersonal. Dessutom kommer de troligen att möta oro hos sina medarbetare, en oro som de måste hantera. Det kommer att ställas höga krav, kanske högre krav än idag, på chefens tillgänglighet och hur chefen kommunicerar beslut "ovanifrån" till sina medarbetare. Men första linjens chefer får aldrig lämnas ensamma med tuffa prioriteringar.

Cheferna som intervjuats i rapporten betonar ofta vikten av att de får organisatoriska förutsättningar för att bedriva ett tillitsbaserat ledarskap, alltså ett ledarskap som fokuserar på förtroende, autonomi och delaktighet hos medarbetarna för att uppnå bästa resultat.

I debatten kontrasteras detta sätt att leda ibland mot New Public Management (NPM), som fokuserar på effektivitet, kostnadsminimering och resultatmätning genom tydliga mål och incitament. Trots att dessa sätt att styra kan uppfattas som motpoler har de gemenamma nämnare. Båda synsätten är resultatnriktade men med olika vägar för att nå goda resultat och ibland med olika syn på vad som är ett gott resultat. Ett sätt att dra nytta av fördelarna med båda ansatserna är att istället för att enbart fokusera på strikta kvantifierade mål kan man

6 SKR (2023).

7 SKR (2023), sid. 39.

8 En alternativ effektivitetsvinst är att erhålla en högre kvalitet till samma kostnad, men denna effektivitetsvinst innebär ju inte någon besparing.

införa flexibilitet i målformuleringen. Detta innebär att chefer och medarbetarna får en viss frihet att själva definiera och formulera sina mål inom ramen för organisationens övergripande syften och strategier.

Både tillitsbaserad styrning och NPM betonar vikten av att mäta resultat och göra kontinuerliga förbättringar. Genom att kombinera dessa synsätt kan man skapa en kultur där chefer och medarbetarna ges möjlighet att vara innovativa och att experimentera samtidigt som man håller fast vid att resultat är viktiga och behöver utvärderas. Det handlar om att hitta en balans mellan att sätta tydliga mål och ramar samtidigt som man ger utrymme för autonomi och delaktighet.

Pandemin innebar ett långvarigt och pressat läge för såväl chefer som medarbetare inom vård och omsorg. Resurserna blev snabbt mycket knappa och man var ofta tvungen att ändra sina sätt att arbeta. Finns det lärdomar därifrån som är användbara för att kunna effektivisera verksamheter inom äldreomsorgen?

Studien *Under pressure – The working situation of Swedish healthcare managers during the first wave of COVID-19* undersöker hur chefers organisatoriska och sociala arbetsmiljö inom hälso- och sjukvården påverkades under den första vågen av pandemin. Studien rör alltså inte äldreomsorgen men den är en av få studier som fokuserar på chefers, inte medarbetares, arbetssituation. Syftet med studien var att undersöka hur chefers organisatoriska och sociala arbetsmiljö inom hälso- och sjukvården påverkades under den första vågen av COVID-19.

Resultaten ligger i linje med vad cheferna i fokusgrupperna och djupintervjuerna i denna studie ser som önskade förändringar. I ett pressat läge är det särskilt viktigt med en övergripande styrning som innehåller tydliga, rättvisa och väl kommunicerade rutiner och riktlinjer. Men inte enbart som en envägskommunikation – cheferna uttryckte en önskan om en ökad delaktighet i beslutsprocesserna. Första linjens chefer uppgav att de utöver det också behöver mandat för att kunna omorganisera såväl roller och team, som arbetsflöden och arbetsmetoder. Allt för att bättre kunna anpassa arbetet på enheten till vad situationen krävde. Dessutom behövs organisatoriskt och socialt stöd, t.ex. stöttning från chefskollegor och från den egna chefen och hjälp från stödfunktioner som HR och administration.

Introduktion

Varför fokusera på ledarskap inom äldreomsorgen?

Det finns ett växande intresse hur första linjens chefer¹⁰ inom äldreomsorgen ska få bättre förutsättningar att bedriva ett gott ledarskap. Skälen till det växande intresset är flera.

- För det första utifrån ett rekryteringsperspektiv: Det är en alltför hög omsättning på anställda inom äldreomsorgen, inte minst på första linjens chefer, och det är svårt att hitta lämplig kompetens vid nyrekryteringar.
- För det andra utifrån ett demografiskt perspektiv: Statistiska centralbyrån, SCB, beräknar att antalet personer 80 år och äldre inom en ganska nära framtid ökar med över en kvarts miljon – från drygt 610 000 år 2023 till knappt 865 000 personer år 2035.¹¹ Andelen äldre invånare varierar kraftigt mellan olika kommuner men nästan alla kommuner är det alltså betydligt fler som kommer att behöva äldreomsorg.¹²
- För det tredje utifrån ett kostnadseffektivt perspektiv: Kommunernas kostnader för äldreomsorgen uppgick till drygt 146 miljarder kronor år 2022.¹³ Används dessa miljarder på bästa sätt i nuvarande system?

Dessa tre perspektiv går in i varandra:

- Rekryteringsperspektivet och det demografiska perspektivet: Trots de sämre ekonomiska tiderna råder det kompetensbrist i flera sektorer på den svenska arbetsmarknaden.¹⁴ Varifrån ska de 111 000 personer, som SKR bedömer kan behöva nyanställas i äldreomsorgen¹⁵ fram till och med år 2031 komma, när så många andra sektorer tävlar om arbetskraft? Och varför ska människor välja att arbeta just inom äldreomsorgen om det finns andra alternativ?
- Det kostnadseffektiva perspektivet och rekryteringsperspektivet: Vilka arbetsvillkor måste äldreomsorgen erbjuda för att kunna rekrytera chefer och medarbetare med lämplig kompetens och vad kommer det att kosta? Vad ska skattebidragen satsas på? Till detta kommer frågan hur införandet av välfärdsteknik, till exempel tillsyn via kamera och läkemedelsrobotar, kan ske på ett kostnadseffektivt sätt och hur användandet av sådan teknik påverkar rekryteringsbehoven.
- Det demografiska perspektivet och det kostnadseffektiva perspektivet: Att andelen äldre ökar snabbare än andelen i förvärsaktiva åldrar innebär en ökad försörjningskvot. Detta gör det än viktigare att skatteintäkterna används effektivt. Nästan 60 procent av kommunerna beräknas få en minskande andel personer i arbetsför ålder fram till år 2031, vilket kommer att påverka skatteintäkterna negativt

10 Första linjens chefer är chefer som inte har några underställda chefer.

11 SCB (2023a).

12 I rapportens appendix återfinns resultaten av SCB:s befolkningsframskrivning för åren 2024 och 2035, fördelade på kommuner.

13 Rådet för främjande av kommunala analyser, RKA (2023).

14 Se t.ex. SCB (2023b) och Konjunkturinstitutet (2023).

15 SKR (2022).

för dessa kommuner.¹⁶ Till det kostnadseffektiva perspektivet hör också att de som kommer att behöva äldreomsorg om 10–15 år, fyrtiotalister och femtiotalister, sannolikt ställer högre krav på omsorgen än generationen med trettiotalister. Hur ska den önskade högre omsorgskvaliteten finansieras? Till detta kommer frågan hur införandet av välfärdsteknik, förutom att ske kostnadseffektivt, ska anpassas efter preferenserna hos det ökande antalet omsorgstagare.¹⁷

Att första linjens chefer inom äldreomsorgen måste få bättre förutsättningar att bedriva ett gott ledarskap är alltså en fråga som, i sin förlängning, berör hela samhällsekonomin. Det handlar om skattenytta.

Aktuell kunskap: Ny studie grundad på fokusgrupper och djupintervjuer

De bristande organisatoriska förutsättningarna för första linjens chefer i äldreomsorgen har utretts och beforskats.¹⁸ Den nya kunskap som denna studie bidrar med kommer från diskussioner i fokusgrupper och djupintervjuer under januari–februari 2024 med personer som nu arbetar som första linjens chefer inom äldreomsorgen. Analysföretaget Demoskop rekryterade chefer till fokusgrupper och djupintervjuer samt ledde gruppdiskussionerna och höll i intervjuerna.

Syftet med undersökningen var att kartlägga hur dessa chefer ser på ledarskap och vilka förutsättningar de anser sig behöva för att kunna upprätthålla ett effektivt ledarskap, inte på att hitta fel och brister i arbetsmiljön, även om sådana kommer fram indirekt i samtalen.

Fokus i diskussionerna har varit att kartlägga inte bara uppfattade nackdelar utan också fördelar med att jobba som första linjens chef i äldreomsorgen, och utifrån denna kartläggning, få fram konkreta förslag till förändringar på organisatoriska förutsättningar, förändringar som de anser sig behöva för att ännu bättre kunna utföra sina arbetsuppgifter som chef.

¹⁶ SKR (2022).

¹⁷ Se t.ex. Persson & Olofsson (2022).

¹⁸ Se t.ex. Björk m.fl. (2013); Corin & Björk (2017); Corin, m fl. (2023); Arbetsmiljöverket (2018); Ledarna (2019, 2020); LiVO (2020), Myndigheten för vård- och omsorgsanalys (2021); Socialstyrelsen (2021a, 2021b, 2023a, 2023b) och SOU 2021:52.

Forskningsprojektet Chef i offentlig sektor, CHEFiOS, syftade till att undersöka organisatoriska förutsättningar för chefskap och hur dessa påverkar chefers arbetsmiljö och hållbarhet. Projektet pågick mellan 2008 och 2014 och handlade främst om chefsarbete i kommunala förvaltningar. CHEFiOS-projektet har kommit att bli ett helt forskningsområde kring chefers organisatoriska förutsättningar.
<https://www.vgregion.se/ov/ism/isms-forskning/arbetsliv/organisation-och-ledarskap/CHEFiOS/>

Ett pågående forskningsprojekt, Organisatoriska förutsättningar i offentlig sektor, ORFiOS, bygger vidare på CHEFiOS och fokuserar på hur hela kedjan hänger ihop – från de organisatoriska strukturerna, via förutsättningar för chefer, deras arbetsmiljö och ledarskap, till medarbetares arbetsmiljö, motivation, vilja att stanna, hälsa och sjukfrånvaro.
<https://www.vgregion.se/ov/ism/isms-forskning/arbetsliv/organisation-och-ledarskap/orfios/>

Resultat från tidigare studier

De intervju- eller enkätundersökningar som behandlat liknande frågeställningar, och som kommer närmast i tiden, är Leda lagom många (Corin m.fl., 2023); Meningsfullt trots bristande förutsättningar för ledarskap (LiVO, 2020); Lönlöst att få det att fungera? (Ledarna, 2020), Läget för ledarna (Myndigheten för vård- och omsorgsanalys, 2021); Delredovisning av uppdraget att kartlägga första linjens chefer i äldreomsorgen (Socialstyrelsen, 2021a); Förutsättningar och stöd för första linjens chefer (Socialstyrelsen, 2021b) samt Införa en gräns för antal anställda och utbildningskrav för första linjens chefer i äldreomsorgen (Socialstyrelsen, 2023b). Den offentliga utredningen Vilja välja vård och omsorg (SOU 2021:52) hade dialoger med berörda kommuner och organisationer som utredningens huvudstrategi för kunskapsinhämtning och för att stödja ett förändringsarbete.

En första slutsats i dessa undersökningar är att möjligheterna att utöva ett gott ledarskap i mycket hög utsträckning är beroende av de organisatoriska förutsättningar som cheferna möter. Vad menas då med organisatoriska förutsättningar?¹⁹ Konkreta exempel är hur chefsuppdraget är formulerat och dialogen med den närmsta chefen om uppdraget fungerar, hur många medarbetare chefen har personalansvar för och vilken tillgång chefen har till administrativ support och andra stödfunktioner.

En andra slutsats är att chefer inom vård och omsorg i genomsnitt har betydligt sämre organisatoriska förutsättningar än vad som är vanligt för chefer i andra sektorer. Flera studier utöver de ovan nämnda²⁰ har pekat ut det (alltför) stora antalet medarbetare per chef som en av de viktigaste faktorerna som ger brister i arbetsmiljön, och att detta är speciellt vanligt i kvinnodominerade chefsyrken inom vård och omsorg. Om cheferna har personalansvar för ett stort antal medarbetare så kan det drabba såväl cheferna själva som deras medarbetare. Det kan vara svårt att få bra kontakt med sin chef om hon eller han har personalansvar för, säg, 30–40, andra medarbetare eller ännu fler, något som inte är ovanligt inom äldreomsorgen.

En tredje slutsats är att dessa chefer ofta har en bristfällig administrativ support och kringsservice. Det gör att cheferna tvingas utföra arbetsuppgifter som inte hör till chefens yrkesroll men som ändå måste utföras för att verksamheten ska fungera. Organisationen Ledarna inom Vård, Omsorg och Socialt arbete konstaterar i sin undersökning Meningsfullt trots bristande förutsättningar för ledarskap att "Det är tragikomiskt att ta del av 3 000 vård- och omsorgschefer svar och konstatera att de i praktiken 'vikarierar' som vaktmästare, rörmokare, tekniker och administratörer samtidigt som den verksamhet de ansvarar för har i uppdrag att vårda och rädda liv."²¹

19 I Arbetsmiljöverkets författningssamling Organisatorisk och social arbetsmiljö, (AFS 2015:4) ges föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö, samt allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna. Syftet är att främja en god arbetsmiljö samt förebygga risk för ohälsa på grund av organisatoriska och sociala förhållanden. Föreskrifter är bindande regler. Allmänna råd är inte bindande, utan innehåller rekommendationer om tillämpningen av föreskrifterna som anger hur man kan eller bör handla i ett visst hänseende.

20 Se t.ex. Björk m.fl. (2013), Corin & Björk (2017) och Ledarna (2019).

21 LiVO (2020), sid. 1.

Chefen behövs och det är inte synd om chefen!

Att arbeta som chef kan vara mycket givande. Att vilja påverka och utveckla verksamheter är en vanlig drivkraft för chefer. När förutsättningarna är tillräckligt goda innebär chefsuppdraget en möjlighet att leda en organisation mot framgång och att nå kvalitet genom använda resurserna på bästa möjliga sätt. Även om förutsättningarna på sina håll brister så innebär chefsuppdraget en självständighet och stora möjligheter att påverka arbetsmiljön. Som chef har man chansen – och ansvaret – att inspirera och guida sina medarbetare, främja en positiv arbetsmiljö samt skapa en kultur som stimulerar samarbete, utveckling och kostnadseffektivitet.

Arbetsgivare inom vård och omsorg erbjuder arbeten med en hög grad av meningsfullhet och lojaliteten till brukare och patienter bland chefer och medarbetare är hög. Drygt nio av tio vård- och omsorgschefer svarar att de upplever en hög grad av meningsfullhet i sitt arbete (LiVO, 2020). Men den höga personalomsättningen, för såväl chefer som medarbetare, inom äldreomsorgen, visar att någonstans går en gräns för vilken arbetsbelastning man långsiktigt orkar med.

Alla människor måste kunna försörja sig på något sätt. Det är förstås frivilligt för varje person som får ett chefserbjudande att välja bort det, om erbjudandet innebär för dåliga arbetsvillkor, och i stället försöka att hitta ett arbete med bättre villkor. Men det är knappast frivilligt för en organisation att välja bort att ha chefer anställda, i alla fall som arbetet är organiserat idag och inom en överskådlig framtid. Chefen behövs!

Genom att medverka till att skapa en välfungerande, attraktiv arbetsplats bidrar chefer till att underlätta rekrytering av den kompetens som behövs för att verksamheten ska fungera bra. Utöver att forma andras arbetsliv ger också ett chefsuppdrag en möjlighet till personlig utveckling och lärande. Så, nej, det är inte synd om chefen!

Vad säger cheferna själva?

Studiens upplägg

Deltagarna i studien, som rapporten bygger på, arbetar som första linjens chefer inom äldreomsorgen med personalansvar för minst 20 medarbetare. Åtta av deltagarna rekryterades genom Demoskops webbpanel och de resterande rekryterades genom snöbollsurval²² via LinkedIn. Samtliga deltagare har svarat på ett formulär för att säkerställa att de tillhör den relevanta målgruppen.

Datamaterialet omfattar resultaten från fyra separata, digitala fokusgrupper på 90 minuter med minst fyra deltagare, samt åtta separata, digitala djupintervjuer på 30 minuter. De åtta deltagarna i djupintervjuerna var personer i fokusgrupperna som valdes ut med syfte att fördjupa sig i några av de teman som berörts under fokusgrupperna. Den analysmetod som använts är kvalitativ. Totalt deltog 19 personer i studien. Fältperioden var mellan den 22 januari och den 7 februari 2024.

Fördelning, antal chefer och antal medarbetare

- 20–29 medarbetare: 5 chefer
- 30–39 medarbetare: 5 chefer
- 40–49 direkt underställda medarbetare: 5 chefer
- Minst 50 direkt underställda medarbetare: 4 chefer

Fördelning, antal chefer och könstillhörighet

- Kvinna: 13 chefer
- Man: 6 chefer

Fördelning, antal chefer och ålder

- 26–35: 4 chefer
- 36–45: 4 chefer
- 46–55: 4 chefer
- 56+: 7 chefer

Fördelning, antal chefer som arbetar i offentligt/privat drivna verksamheter

- Offentligt: 14 chefer
- Privat: 5 chefer

Fördelning, antal chefer som arbetar i städer/på landsbygden

- Stad: 13 chefer
- Landsbygd: 6 chefer

22. Med snöbollsurval avses en urvalsteknik där befintliga studiepersoner rekryterar framtida försökspersoner bland sina bekanta. Således sågs gruppen som ska studeras växa som en rullande snöboll.

Fyra viktiga områden i analysen

När resultaten från fokusgrupperna och djupintervjuerna analyserats så utkristalliserades följande fyra viktiga områden.

1. Yrkesroll och arbetsuppgifter

- Vad ingår i chefsrollen och vad måste man göra utöver det?
- Vad hinner man göra och vad hinns inte med?
- Att räcka till som chef

2. Ledarskap i äldreomsorgen

- Hur tänker man kring sitt eget ledarskap och vilken typ av chef vill man vara?
- Att vara en ledare och att bli ledd – om stödet ovanifrån
- Vilka hinder/utmaningar finns för att bedriva det ledarskap man önskar?
- Egenskaper och strategier för att lyckas

3. Att vara chef för många medarbetare

- Hur tänker man om att vara chef för många medarbetare?
- Finns det någon maxgräns för hur många medarbetare som man tycker att man kan vara en bra chef för?
- Vad händer när man måste vara chef för fler personer än maxgränsen?

4. Vilka förändringar efterfrågar cheferna?

- Chefens mandat att leda
- Stödfunktioner
- Direktiv och byråkrati
- Kompetensutveckling
- Synen på äldre och äldreomsorgen

1. Yrkesroll och arbetsuppgifter

Arbetsuppgifter utöver chefsuppdraget:
Agera vaktmästare, bilmekaniker, rörmokare, IT-tekniker,
städpersonal samt kurator

Att arbeta som första linjens chef inom äldreomsorgen innebär att ha en roll präglad av stora utmaningar. Alla chefer var eniga om att de tvingas utföra ett betydande antal arbetsuppgifter som ligger utanför deras formella arbetsbeskrivning.

I arbetsmiljöforskningen kallas sådana arbetsuppgifter för illegitima arbetsuppgifter. Det är uppgifter som ofta ändå måste utföras för att verksamheten ska fungera. Om ingen annan på arbetsplatsen tar på sig att utföra dem hamnar de till slut i knät på chefen, eftersom chefen har det yttersta verksamhetsansvaret. Det handlar alltså inte om att "chefen är för fin" för att utföra dessa arbetsuppgifter.

Arbetsuppgifter som beror på att andra gör misstag – och eftersom chefen har det yttersta verksamhetsansvaret blir det chefs uppgift att rätta till misstagen – och arbetsuppgifter som inte upplevs som vettiga och meningsfulla, som till och med inte alls behöver göras, till exempel att lägga tid på omfattande dokumentation som inte uppfyller något behov, kan också kallas för illegitima.

Cheferna uppger bland annat att de regelbundet får agera vaktmästare med ansvar för att byta lysrör, utföra reparationer eller andra relaterade problem med fastigheten som rörmokeri, agera bilmekaniker på grund av problem med de bilar som används inom hemtjänsten, agera it-tekniker för att lösa medarbetarnas problem med inloggnings- och tillgång till olika datasystem, hjälpa till att städa och torka golv, arbeta med matlagning och servering när den ordinarie personalen inte är tillgänglig, samt att, i en omfattning som går utöver chefsansvaret, ge psykologiskt stöd ("agera kurator") till medarbetare då de ofta har personliga eller ekonomiska problem som de gärna vill diskutera med sin chef.

"Släcka samma bränder om och om igen" och tvingas
nedprioritera arbetsuppgifter:
Vad vill man göra men hinner inte?

Majoriteten av cheferna uppger att de regelbundet tvingas avsätta stora delar av deras arbetsdagar till att "släcka bränder" och till personalärenden. Att regelbundet tvingas hantera dessa, ofta akuta, ärenden, som dessutom i många fall ligger utanför deras formella arbetsbeskrivning, leder till en stor stress och att de får prioritera ned arbetsuppgifter som inte är akuta.

Den betydande arbetsbördan, och i många fall, bristande stödfunktioner gör att många chefer upplever att de tvingas prioritera ned en rad arbetsuppgifter. Bland annat handlar det om att:

Ha tid att reflektera

Flera chefer uppger sig sakna den tid till reflektion som krävs för att utvecklas i sina roller och bli mer effektiva i sin yrkesutövning. Flera chefer nämnde att de ledarskapsutbildningar de gått underströk vikten av att reflektera, att de måste kunna sätta av tid till att reflektera men sedan fanns det aldrig tid till det. Ett antal av cheferna nämnde specifikt att de uppskattade deltagandet i gruppdiskussionerna med Demoskop eftersom de så sällan hade fått möjlighet att reflektera över sin roller tillsammans med andra kollegor.

Ha tid att lära sig av avvikelser och misstag

Cheferna hann för det mesta att dokumentera avvikelser, allt från att utreda medicineringsfel till andra typer av incidenter som kräver åtgärder. Men sedan fanns det mycket sällan tid att reflektera och lära sig av misstagen. Det leder till en negativ spiral och innebär förstås att sannolikheten är hög att cheferna tvingas "släcka samma bränder om och om igen".

Kompetensutveckla sin personal

Cheferna beskriver en önskan om att ha mer tid till att ge medarbetarna den uppmärksamhet och det stöd som krävs för att växa i sina roller, bland annat genom medarbetarsamtal och utbildning.

Ha färre tidskrävande administrativa uppgifter

Cheferna beskriver olika typer av administrativa uppgifter såsom schemaläggning, inte minst att pussla med vikarier, lönehantering och uppföljning av dokumentation, som en central del av deras arbetsdagar. Dessa uppgifter beskriver cheferna i många fall som tidskrävande och komplexa.

Kunna satsa på kvalitetsarbete

Till sist begränsas även möjligheterna för cheferna att systematiskt arbeta med kvalitetsförbättringar av verksamheterna. Ökad kvalitet i omsorgen av brukarna och i arbetsmiljön för medarbetarna är något som värderas mycket högt av cheferna. De vill ha mer fokus på ökad kvalitet och mindre fokus på brandsläckning.

Kunna satsa på strategiskt arbete

Nästan samtliga chefer instämmer i att de tvingas bortprioritera ett långsiktigt, strategiskt, arbete, vilket begränsar möjligheterna till planering och systematisk utveckling av verksamheterna. Detta bidrar i sin tur till att medarbetarna utvecklingsmöjligheter och, i allra värsta fall, kvaliteten på brukarnas vård och omsorg begränsas.

Skillnad mellan rutinerade och mer oerfarna chefer i att prioritera

De chefer som arbetat i yrket under längre tid uppger ofta att de medvetet har valt att avgränsa sin arbetstid till 40 timmar i veckan, trots att det ofta kan finnas arbetsuppgifter kvar att genomföra.

Tidigare i karriären arbetade fler chefer regelbundet över med 10–15 timmar i veckan för att hinna genomföra samtliga arbetsuppgifter, men att de har lärt sig att bortprioritera icke-akuta och icke-nödvändiga arbetsuppgifter.

De mer oerfarna cheferna bekräftar att den normala arbetstiden inte räcker till för att göra allt de är ålagda, och framhåller att de regelbundet arbetar över för att hinna med arbetsuppgifter som till exempel administration och uppföljning.

”Vi har ju ingen vaktmästare eller någon som hjälper oss med sådana saker. Jag får sköta allt sådant själv. Och ja, jag har lyckats hittills men någonstans känns det som att det inte riktigt bör vara mitt ansvar.”

”Det är ju problemlösning till största delen. Det kan gå en hel arbetsdag ibland, och man undrar, vad har jag egentligen lagt tiden på? Hela dagen har gått, och jag har känt mig stressad hela tiden. Det är allt från att försöka att fixa fram bilar till att hantera den tvätt som vi ombesörjer till våra brukare.”

”Det är rätt svårt att hinna med personalutveckling i och med att telefonen ringer hela tiden. Vi är underbemannade och det händer ganska mycket just nu. Det gör att man tvingas göra lite av allt möjligt.”

”Telefonen ringer hela tiden och det är konstant bränder att släcka. Under dagen är det också fullt med andra uppgifter som måste lösas.”

”Vi har dragits med skabbutbrott på en avdelning, som vi har fått sanera flera gånger. Nästan varje gång har jag själv fått ta på mig skurkläderna och ta tag i skurhinken, och göra det. Eftersom personalen inte räcker till.”

”Att känna att man inte räcker till”

Så gott som samtliga chefer upplever att de inte räcker till i sin roll. Många uppger att de känner ett dåligt samvete på grund av detta, trots att flera regelbundet arbetar över 40 timmar i veckan. Framför allt uppger cheferna att de inte finner någon tid till att dagligen vara nära sina medarbetare och kunna vara det stöd de önskar att vara.

De uppger även att de skulle vilja finna mer tid till att bidra till de anställdas kompetensutveckling, men att de mestadels tvingas hantera akuta ärenden. Det kan sammanfattas som att när en stor del av arbetsdagen gått åt till att hantera det som inte fungerat blev det mindre tid över för att finnas till för de medarbetare som gör ett bra arbete och som man vill vidareutveckla.

Flera av cheferna uppger att de är oroliga över att bristande förutsättningar i deras roll som chef får negativa konsekvenser för medarbetarnas välbefinnande och att det leder till en arbetsmiljö präglad av stress samt hög arbetsbelastning.

Dessutom bedömer ett antal av cheferna att deras nuvarande arbetssituation bidrar till en betydande risk för försämrade omsorgskvalitet. Bland annat uppger flera deltagare i denna studie att när de tvingas hantera dysfunktionella personalgrupper, där konflikter regelbundet uppstår, minskar deras möjlighet att följa upp ärenden och se till att brukarna får en högkvalitativ omsorg.

Samtidigt uppger flera av cheferna att de har valt att prioritera säkerställning och uppföljning av brukarnas omsorg allra, allra högst. Därför tvingas de nedprioritera andra uppgifter, som exempelvis att ha regelbundna medarbetarsamtal och diverse administrativa uppgifter.

”Jag skulle nog säga att jag i genomsnitt arbetar 125 procent, kanske 150 procent vissa dagar. Ibland går jag in på helgerna också, och jag känner ändå inte att jag hinner med allt jag ska.”

”Det är ett väldigt stort ansvar. Du ska vara med i alla processer, hantera den och den medarbetaren, och sedan ska allting fungera praktiskt. Tiden till att planera, tänka och jobba på lång sikt är minimal. Ibland känner jag därför att jag inte riktigt räcker till.”

2. Ledarskap inom äldreomsorgen

Strävan mot ett tillitsbaserat ledarskap

När deltagarna reflekterar över vilket ledarskap de strävar efter, framhäver flertalet en önskan om att uppnå ett ledarskap präglad av tillit och engagemang. Flera av cheferna beskriver att de i högre grad vill inkludera medarbetarna i utvecklingsarbetet av verksamheterna för att skapa större delaktighet, motivation och engagemang inom personalgruppen. Genom detta tillvägagångssätt vill de inspirera samt driva förändring och utveckling.

Cheferna understryker att de strävar efter att vara så transparenta och ärliga som möjligt i sin kommunikation med medarbetarna. Att vara tillgängliga och lyhörda för sina medarbetares behov beskrivs som en nyckelfaktor för ett effektivt ledarskap inom äldreomsorgen.

Cheferna uppger att det finns behov av mer tid till kontinuerlig utbildning och professionell utveckling, både för sig själva men framför allt för sina medarbetare. De framhäver en önskan om att i större utsträckning än idag kunna driva utvecklingen framåt genom sitt ledarskap.

Cheferna anser att tidsbrist, hög arbetsbelastning, och organisatoriska begränsningar, inte minst bristande stödfunktioner, är begränsande faktorer för att de ska uppnå denna vision. För att uppnå detta hjälper inga ledarskapskurser i världen, om förutsättningarna för arbetet inte är de rätta. Ett tillitsbaserat ledarskap är omöjligt om inte de organisatoriska förutsättningarna finns.

Forskning visar²³ att ett tillitsbaserat ledarskap, när det är som effektivast, inte är begränsat till den enhet eller avdelning där chefen arbetar utan att det genomsyrar hela organisationen. Tillit "smittar" – i bästa fall på alla nivåer i hela organisationen, i mindre bra fall enbart i delar av organisationen och i sämsta fall inte alls. I forskningen beskrivs detta fenomen som obrutna respektive brutna tillitskedjor. Ju mindre brutna tillitskedjor, desto effektivare verksamhet.²⁴

Riktningen hur tillit huvudsakligen uppstår, eller "smittar" är viktig. Det verkar främst vara uppifrån och ner, och det handlar också om organisatoriska förutsättningar. Hur ska tillit visas uppifrån och ned, "till dem som möter brukarna, det vill säga medarbetarna och deras närmaste chef, för att det ska få betydelse för verksamheten?"²⁵


Som ett svar på den frågan skriver Härenstam (2023) att "det bör vara andra åtgärder än att utbilda chefer längst ut i styrkedjan i att utöva tillitsbaserat ledarskap. Tidigare forskning om hur tillit till organisationen uppstår visar att det handlar mycket om vad representanter för högre ledningsnivåer förmedlar. De är organisationens ansikten. Talar de på ett begripligt sätt om verksamheten? Handlar de i enlighet med acceptabla värderingar och gemensamma mål? Har organisationen förmågan att skapa förutsättningar för kärnverksamhetens personal att åstadkomma goda resultat? Då handlar det inte bara om att bygga tillitsfulla relationer.

23 Se t.ex. en översikt i Härenstam (2023).

24 Se Härenstam et al. (2024).

25 Härenstam (2023), sid. 83.

Tidigare forskning har visat på vikten av att det finns strukturer som gynnar tillitsskapande över tid”.²⁶



”Ett bra ledarskap för mig är att göra medarbetarna delaktiga i utvecklingen av organisationen, att de får arbeta i en organisation som tar del av den kunskap som medarbetarna har.”

Utmaningar i rollen som chef

De faktorer som cheferna beskriver som mest hindrande för dem att uppnå det ledarskap de önskar är för lite tid, för många arbetsuppgifter, och organisatoriska begränsningar, ofta i form av bristande stödfunktioner. Dessa begränsar möjligheterna för cheferna att vara så närvarande och tillgängliga för sin personal som de önskar. Administrativa uppgifter och rapporteringen uppåt var ett problem för alla, men specifikt för de med mindre erfarenhet då de inte kunde sortera ut vad som var mindre viktigt.

Cheferna berättar att i förlängningen begränsar deras höga arbetsbelastning möjligheterna för dem att uppnå ett långsiktigt systematiskt utvecklingsarbete som stimulerar personalen och driver verksamhetsutvecklingen.

Vidare uppger cheferna att de strävar efter att vara så transparenta och ärliga som möjligt i sin kommunikation med medarbetarna. Att vara tillgängliga och lyhörda för sina medarbetares behov framhävs som en nyckelfaktor för ett bra ledarskap inom äldreomsorgen. De beskriver en önskan om att i större utsträckning än idag kunna driva verksamhetens utveckling genom sitt ledarskap.

Beroende på var i Sverige cheferna arbetar har de olika perspektiv gällande möjligheterna till kompetensförsörjning. Cheferna som arbetar i eller nära storstäder uppgav sig ha betydligt större tillgång till personal att rekrytera, och kunde vara mer selektiva, än de på landsbygden. Det gjorde även att de behövde spendera mindre tid på att hitta personal.

Den egna lönen och möjligheterna till egen lönekarriär kom sällan upp som ämnen i diskussionerna. Några av cheferna nämnde att de hade en ”OK lön” och att det var en av anledningarna till att de sökt jobbet. Flera av deltagarna nämnde dock att de såg deras

²⁶ Härenstam (2023), sid. 83.

nuvarande position som en möjlighet att nå andra, högre, positioner i framtiden (en tolkning är att dessa positioner är bättre betalda). Verksamhetsutvecklare med ansvar för äldreomsorgen i kommuner nämndes särskilt som en eftertraktad roll bland de yngre cheferna.

Lönespridningen är liten för medarbetare inom äldreomsorgen, som undersköterskor och vårdbiträden. Därmed blir det svårare att som chef ge tydlig feedback även lönekuvertet. Den svårighet som nämndes i diskussionerna om lönedifferentieringen var att en chef berättade att hon var tvungen att hitta på en ny roll för en medarbetare för att kunna höja hennes lön.

Flera av cheferna framhöll att språkbarriärer är en betydande utmaning för dem i deras roll. De beskriver att det finns personal som inte har tillräckliga kunskaper i svenska språket, vilket kan leda till missförstånd och kommunikationsproblem. Ibland är begränsade språkkunskaper primärt ett problem avseende dokumentation. Detta försämrar möjligheterna till kompetensförsörjning, för det kan finnas personer som är duktiga men som inte kan anställas för att de inte kan skriva tillräckligt bra på svenska. Ofta blir det ett problem att ha ett närvarande ledarskap för personer som enbart har språkförmåga att hantera konkreta arbetsuppgifter men inte kan uttrycka mer komplexa känslor och tankar på svenska. Dessa problem påverkar i sin tur inte bara samarbetet inom personalgruppen utan påverkar också kvaliteten på omsorgen som ges till de äldre.

I flera av djupintervjuerna beskriver cheferna exempel på situationer där kulturella skillnader har lett till missförstånd och konflikter på deras arbetsplatser. Bland annat beskrivs exempel där det har funnits förväntningar bland personal baserade på kulturell bakgrund som inte stämmer överens med arbetsplatsens normer och praxis i Sverige, till exempel avseende hur kvinnor respektive män bör uppträda och vilka arbetsuppgifter som är lämpliga för vardera kön. Detta har i vissa fall lett till att medarbetare uppgett sig inte kunna utföra vissa arbetsuppgifter som är förväntade inom äldreomsorgen. Detta har skapat spänningar inom arbetsgrupperna och krävt att cheferna aktivt hanterat dessa situationer.

I vissa fall tar cheferna även upp att det har förekommit rasistiska attityder eller konflikter mellan medarbetare som tillhör olika etniska grupper från deras hemländer. I dessa fall har det bidragit till ohållbara situationer mellan medarbetare som har lett ytterligare betungande ärenden som cheferna har varit tvungna att hantera.

Cheferna framhåller behovet av att utbildning och stöd för att kunna hantera språkbarriärer och problem relaterade till kulturella skillnader bland medarbetare. Exempelvis nämns språkutbildning för att förbättra kommunikationsförmågan med brukare och medarbetare samt utbildningar om de krav och förväntningar som finns på anställda inom äldreomsorgen i Sverige. En chef berättade om ett uppskattat initiativ, att kommunen tagit på sig att ge nyanlända personer möjlighet att lära sig svenska under ett år, för att de sedan skulle kunna arbeta inom äldreomsorgen.

Av de 19 cheferna var det två som spontant berättade om hot från utomstående. I ett fall var det en medarbetares make som hotade så mycket att chefen behövde bära ett personlarm. I ett annat fall var det en anställd som lever i en relation med en man som är våldsam och den mannen hotar nu chefen. En tredje chef berättar att hen har en medarbetare som är anklagad för allvarliga brott, och hen därför nu måste avsluta dennes anställning. Dessa tre exempel visar vilken utsatt position en chef i äldreomsorgen kan ha.²⁷

"Vi är i ett sådant läge att det är svårt att rekrytera till äldreomsorgen. Det är många som flyr äldreomsorgen så man får plocka in lite vad som helst bara för att få någon som kan jobba, tyvärr."

"För mig handlar det om att jag har två stora arbetsgrupper som jag konstant måste hantera. Därför blir det svårt för mig att finna tid till reflektion och utvecklingsarbete."

"Jag tänker att vi har en jätteviktig uppgift att jobba med integration. Jag brukar alltid försöka att ta in minst en person som är lite språksvag på sommaren, och försöka att genomföra en längre introduktion. Då tänker jag att jag gör en insats för att integrera den här personen i det svenska samhället."

Chefernas stödfunktioner

Cheferna ger en varierande bild av det stöd de upplever att de får av sina överordnade. Vissa av cheferna nämner att de regelbundet har kontakt med sina chefer där de kan diskutera olika frågor och få vägledning. Detta beskrivs som värdefullt för att klara av att navigera i komplexa, och i många fall, känsliga situationer.

En stor andel av cheferna beskriver dock en känsla av att de saknar stöd från sina överordnade och att de i stort sätt är lämnade åt sitt eget öde. Ett antal av deltagarna framhäver att detta i flera fall har handlat om personalbrist på högre nivåer, vilket har lett till att cheferna får ta ett större ansvar utan tillräcklig vägledning eller resurser.

Vissa av cheferna, men långt ifrån alla, har tillgång till interna stödfunktioner som HR-avdelningar eller externa stödfunktioner som bemanningsenheter som exempelvis sköter vikariehantering.

²⁷ I Ledarnas studie från 2022, Hotad på jobbet – Vem stöttar chefen?, framgår att inom äldreomsorgen uppger 10 procent av cheferna att de mottagit hot från anställda och drygt 14 procent att de har mottagit hot av personer utanför arbetsplatsen eller både av anställda och personer utanför arbetsplatsen. I den undersökningen är det alltså ungefär var fjärde chef inom äldreomsorgen som fått ta emot hot i sin yrkesutövning.

Majoriteten av cheferna upplever att de politiska och organisatoriska strukturerna inte alltid ger dem det stödet de behöver för att kunna genomföra sitt jobb effektivt. Bland annat upplevs byråkrati och de politiska beslut som styr äldreomsorgen tas utan tillräckligt stor insikt om de dagliga verksamheterna som cheferna arbetar inom.

Till sist värderar cheferna det kollegiala stödet högt. De uppskattar möjligheten att utbyta erfarenheter och råd med andra chefer, både inom och utanför den egna organisationen, och beskriver en önskan om att få fler möjligheter till utbyte med kollegor.

*”Jag tycker att jag får *bra stöd från min chef. Vi träffas varje vecka och har ett möte med vår verksamhetschef. Där får vi möjlighet att diskutera alla möjliga problem och frågor som dykt upp.”*

”Ibland känner jag mig endast som en pusselbit, som en bricka, och inte som en människa. Jag vill att min chef ska se mig som en person och vara en trygghet för mig.”

”Jag har sett till så att en av mina medarbetare har blivit en stödassistent till mig, och gett henne administrativa arbetsuppgifter för att avlasta mig och få en bättre arbetsmiljö. Jag behöver detta stöd för att överleva i rollen som chef.”

Egenskaper och strategier för att generellt lyckas i sin chefsroll

Både i fokusgrupperna och i djupintervjuerna diskuterades vilka egenskaper och strategier som cheferna tyckte var viktiga för att lyckas i sin chefsroll. Sju områden utkristalliserades, områden som inte väsentligt skiljer sig från vad som vanligen anses vad goda chefsegenskaper eller chefstrategier.²⁸

Närvaro och tillgänglighet

Samtliga chefer uppger att vara närvarande och tillgänglig, såväl fysiskt som emotionellt, är nyckelegenskaper för att kunna lyckas i rollen som första linjens chef i äldreomsorgen.

Flexibilitet och anpassningsförmåga

Med anledning av de varierande arbetsdagarna, som regelbundet präglas av förändrade omständigheter och behov, uppger även majoriteten av cheferna att flexibilitet och anpassningsförmåga är två viktiga egenskaper att ha i rollen.

Empati och förståelse

Att ha empati och en förståelse för både medarbetare och brukares behov betonas därtill som betydelsefulla egenskaper för att bli en framgångsrik chef inom äldreomsorgen.

²⁸ Se Allenbrant & Sundin (2016) och Rommedahl & Kleveland (2024) för hur man kan utveckla ett gott ledarskap specifikt inom äldreomsorgen.

Kommunikativ förmåga och tydlighet

Att vara tydlig i sin kommunikation och förväntningar är en annan viktig egenskap. Cheferna betonar vikten av att vara tydlig med vad som förväntas av medarbetarna och att kunna ge konstruktiv feedback.

Strategiskt tänkande

Därtill framhålls förmågan att kunna tänka strategiskt och långsiktigt, trots de dagliga operativa kraven, som en nödvändig egenskap för att kunna leda verksamheten effektivt.

Stresshantering

Att kunna hantera stress och undvika utbrändhet beskrivs naturligt som en viktig del i rollen, på grund av den generellt höga arbetsbelastningen och kraven som ställs på chefer inom äldreomsorgen.

Konflikthantering och problemlösande

Slutligen beskriver flera chefer att konflikthantering på ett effektivt sätt och att vara en god problemlösare som viktiga beståndsdelar för att kunna upprätthålla en god arbetsmiljö och verksamhet.

”Man behöver ha disciplin för att kunna sätta gränser för sig själv. Som chef behöver man kunna stå stadigt när det är storm, och kunna ge feedback och bekräftelse.

”För det första behöver man vara närvarande, alltså att man jobbar väldigt nära personalgruppen. För det andra tycker jag att man ska stå för ett tillitsbaserat ledarskap, alltså att man ser och tar vara på medarbetarnas förmåga och kompetens. Det betyder att man förlitar sig på sina medarbetare, att de klarar sina uppgifter.”

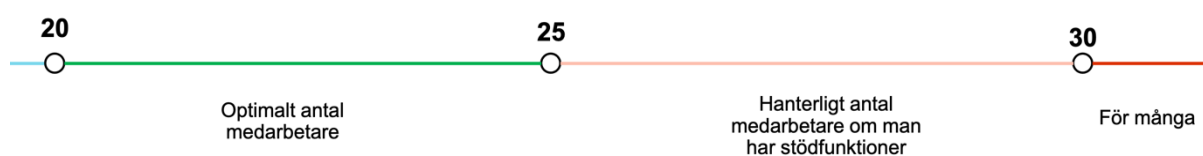
3. Att vara chef för många medarbetare

Finns det en maxgräns för hur många medarbetare man kan vara en bra chef för?

Ett genomgående tema i såväl fokusgrupper som djupintervjuer var acceptansen att rollen som första linjens chef i äldreomsorgen innebar ett personalansvar för ett stort antal medarbetare. Ingen såg detta som någonting konstigt. Att ha väldigt många medarbetare sågs som normen och att det ingår i rollen som chef.

Cheferna kunde komma överens om att det fanns ett optimalt antal medarbetare som man kunde vara chef för. Bland deltagarna så diskuterades olika antal, men majoriteten argumenterade för runt 20–25 medarbetare, se Figur 1. Några chefer kunde sträcka sig till 30 medarbetare, med det viktiga förbehållet att det då måste finnas välfungerade stödfunktioner.

Figur 1. Vad är ett optimalt antal medarbetare?



När cheferna tillfrågades om hur många anställda de hade så räknade de väldigt sällan in alla vikarier i sina uppskattningar, utan enbart antalet fast anställda. Att veta det exakta antalet anställda som man är chef över, inklusive vikarier vid en viss tidpunkt, var svårt på grund av att det var så vanligt med vikarier.

Heltid som norm var något som cheferna hade delade uppfattningar om. Å ena sidan blev det enklare att få en kontinuitet i verksamheten om man hade många som var heltidsanställda. Å andra sidan fanns det ekonomiska utmaningar med att ha många heltidsanställda och speciellt om man behövde flexibiliteten som deltidsanställda och vikarier gav.

“Nu har jag äntligen en mindre grupp. Nu vet jag vad alla heter, och om de har barn, barnbarn eller husdjur. Då hinner jag komma ihåg alla de här personliga sakerna, som är så viktiga för att kunna ha en närmare kontakt med medarbetarna.”

“En optimal arbetsgrupp behöver vara på sin höjd 25 personer för att man ska hinna med att göra ett bra jobb med alla, kring medarbetarsamtal, lönesamtal, hålla koll på korttidsfrånvaro och följa upp allt annat som har med personalansvar att göra.”

Vilka specifika strategier har cheferna för att kunna hantera många medarbetare?

Under diskussionerna och intervjuerna utkristalliserades sex strategier som cheferna, i olika grad, använder för att kunna hantera ett omfattande personalansvar.

Sätta ramar för tillgängligheten

Trots att cheferna upplevde sig vilja vara tillgängliga i sitt ledarskap behövde man ofta begränsa hur tillgänglig man faktiskt var. Några chefer hade börjat sitt ledarskap med att ha en "öppen dörr"-policy men slutade med det när det visade sig att de inte fick någonting gjort. Så generellt var det inte möjligt att ha en "öppen dörr"-policy när man hade så många medarbetare, utan man fick begränsa de tider som man kunde komma in och prata. Likaså fick man begränsa sin tillgänglighet genom att stänga av telefonen när man inte var i tjänst eller ha väldigt tydliga ramar för när man fick bli kontaktad.

Utnyttja stödfunktioner, om de finns

Att ha många medarbetare ansågs generellt vara mycket mer hanterbart om det fanns stödfunktioner såsom koordinatörer och tjänster som hanterade vikarier. En chef nämnde att hen hade sett till att en av sina medarbetare som primärt jobbade med vård och omsorg av brukare fick hjälpa till med administrativa sysslor genom att 40 procent av medarbetarens tjänst var vigd åt det. Det uppskattades både av chefen och av medarbetaren och beskrevs som att det gav en möjlig väg för medarbetarna att jobba sig vidare i karriären samtidigt som det underlättade för chefen att vara just chef och inte fastna i mindre administrativa sysslor. Däremot så var det något som gick emot praxis och rent administrativt var det svårt att anställa någon som kunde anses vara en chefsassistent.

Veta när och hur man kan bryta mot reglerna

Därmed kommer vi in på något som många chefer nämnde: Att tänka utanför ramen och veta vilka regler som man kunde bryta mot är en värdefull strategi.

Det var främst de mer erfarna cheferna vågade använda sig av den. Exempelvis så hade man lärt sig vilken rapportering man kunde strunta i. En lång erfarenhet som chef inom äldreomsorgen gjorde det mindre svårt att veta vad man kunde prioritera ned, eller till och med bort, bland många måsten.

Det finns en stor förståelse för den här strategin eftersom cheferna ansåg att uppdraget som man hade fått inte var långsiktigt genomförbart om man skulle göra alla uppgifter som lagts på chefsuppdraget.

Fokusera på rollen som chef och vara professionell

En annan skiljelinje mellan de chefer som var nya och de som hade jobbat länge var att de mer erfarna ofta beskrev det som att de hade "tuffat till sig" under åren och utvecklat ett mer professionellt förhållningssätt med mer distans och tydligare gränser mot jobbet.

Många ansåg att det stora antalet medarbetare gjorde att man fick ett ohanterligt ansvar på sig om man kom för nära sina medarbetare och involverade sig i deras privatliv. Detta gjorde att man fick ta fram strategier för att markera mot sina medarbetare att man är just deras chef och inte något annat.

Jobba många timmar

För att hinna med allting så fanns det ett enkelt men hårt sätt: Det var att jobba fler timmar i veckan, ofta långt över vad ens kontrakt angav. Detta var vanligare bland chefer som var ganska nya i sin roll.

Bland deltagarna fanns det chefer som uppgav att de jobbade upp mot 60 timmar i veckan, och att det var detta som gjorde att de fick så bra resultat och kände att de hann med allt. Däremot hade detta en direkt negativ påverkan på deras personliga liv och var inte hållbart i längden.

Se till att man har ett ordnat och stabilt privatliv

Eftersom jobbet var så krävande uppgav flera att det verkligen gällde att man själv hade ett ordnat privatliv. Det här beskrevs som att man var tvungen att ha ett stabilt privatliv eftersom man uppfattade det som att många medarbetare inte hade det, vilket gav arbetsrelaterade effekter som man som chef var tvungen att hantera.

Vad händer när man måste vara chef för fler personer än maxgränsen?

När cheferna upplevde att antalet medarbetare översteg deras egen förmåga – när hänsyn också tagits till de stödfunktioner de (inte) hade – upplevde de snabbt att "jag räcker inte till". Många chefer uppgav också att det var svårt att vara den chef man ville vara – en chef med ett ledarskap präglad av tillit och engagemang – när man hade ansvar för många medarbetare.

Att under en längre tid ha personalansvar för alltför många medarbetare ansåg cheferna leder till:

- Ett konstant dåligt samvete för att inte räcka till,
- Ingen eller mindre tid för utvecklingssamtal,
- Ingen eller mindre tid för kompetenshöjande insatser för personalen,
- Bristande uppföljning vid avvikelser, man drar därmed inte lärdom av misstag,
- Svårigheter att ha en personlig relation till alla medarbetare,
- En utmaning att kommunicera med alla medarbetare på ett effektivt sätt och se till att alla är informerade,
- Att det enbart finns tid för de medarbetare som har problem, inte för de som fungerar och som man vill lyfta,
- Att det går åt för mycket tid för att pussla med scheman och att täcka upp hål i bemanningen,
- Svårigheter att få tid för reflektion över egen chefsroll och kompetensutveckling,
- Svårigheter att få tid till att tänka strategiskt; man tvingas ha fokus på det som är akut, på att "släcka bränder".

Får detta fortgå över tid leder det lätt till en självförstärkande process, en negativ spiral.

“Det är jättesvårt. Jag vill finnas till för mina medarbetare, och jag har ständigt dåligt samvete; det är alltid något personalärende som jag måste ta tag i. Att veta väldigt mycket om sina medarbetare och deras privatliv är ibland både tufft och tungt att bära.”

Av de negativa konsekvenser som cheferna tog upp ansåg de dock att det var få av dem som hade någon direkt påverkan på brukarna. Generellt fanns det en attityd bland cheferna att en negativ påverkan på kvaliteten för brukarna, kunderna eller omsorgstagarna – de boende på äldreboendet, eller för de som fick hemtjänst – var den absolut sista gränsen som man inte kunde låta passera.

Trots att cheferna inte kunde eller ville peka ut direkta effekter som ett stort antal medarbetare har på omsorgstagarna så går det att utläsa hur de negativa effekter de tar upp ändå har indirekta effekter på kvaliteten i äldreboendet eller hemtjänsten.

Att tidsbrist är vanligt förekommenade innebär att det finns det ytterst lite tid till att faktiskt lära sig av misstag och jobba strategiskt för att undvika dem. Avvikelser som drabbade brukarna behöver följas upp i dokumentationssyfte, men det finns inte tid att göra ett större arbete för att förhindra att liknande avvikelser hände igen.

Hög personalomsättning och många vikarier betyder sämre kontinuitet för brukarna. Att brukarna får träffa ett stort antal individer som tar hand om deras omvårdnad beskrevs som negativt. Brukaren befinner sig ofta i en utsatt position och det kan vara krävande att träffa flera främmande personer som ska hjälpa honom eller henne med sina behov, inte minst hygien och toalettbesök.

“Utifrån mig så upplever jag att de som arbetar nära brukarna gör allt som står i deras makt för att den höga arbetsbelastningen inte ska märkas i omsorgen de ger.”

“Jag skulle jobba med mindre grupper, för att få bättre kontinuitet i omsorgen, för att omsorgstagarna inte ska behöva möta så många personer.”

4. Vilka förändringar efterfrågar cheferna?

Ett prioriterat ämne i fokusgrupperna och djupintervjuerna var vilka förändringar som krävs för att underlätta för cheferna att bedriva ett effektivt ledarskap. Såväl diskussionerna i fokusgrupperna som samtalen i djupintervjuerna ledde fram till slutsatsen att cheferna anser att problematiken var komplex, och därmed att en enskild åtgärd inte skulle räcka till.

Nedanstående fem förändringar utkristalliserade sig som de allra viktigaste. De är inte presenterade i prioritetsordningar och ingen av dessa önskade förändringar skulle enskilt kunna vara en tillräckligt bra lösning. Det krävs ett samlat grepp, alla fem förändringar behövs.

Ett starkare mandat att leda

Ett tydligt tema var att alla chefer höll med om att yrkesrollen innebär ett omfattande ansvar men ett för litet mandat. Cheferna ansåg sig ha mycket god kunskap om hur man bedriver en bra äldreomsorg. Därmed var de ofta de som var bäst lämpade att ta beslut om verksamheten.

Men i praktiken ligger makten att besluta för det mesta någon annanstans. Något som togs upp specifikt var att politiska tillsatta personer har för mycket makt utan någon riktig insikt eller kunskap om verksamheterna. Att jobba i en verksamhet med en så stark politisk styrning ansåg flera chefer vara en utmaning för sitt ledarskap.

Tydligare direktiv och mindre byråkrati

Cheferna efterlyste tydligare direktiv, såväl från ledningsnivå som politisk nivå, och mindre byråkrati, för att kunna fokusera mer på ledarskap och mindre på administrativa uppgifter. Denna önskade förändring hör nära samman med att samtliga chefer ansåg att de behöver ett starkare mandat att leda och ett uppdrag som är tydligare avgränsat. Det handlar om att få konkreta mål att uppfylla.

”Tydligare direktiv” ska inte tolkas som att sådana försvagar en chefs mandat att leda, tvärtom kan sådana direktiv förtydliga chefsmandatet. Det viktiga är att direktiven är stabila över tid; de får inte vara ryckiga.

Cheferna såg en hel del av de administrativa uppgifterna onödiga, som tidstjuvar. De begränsade den tid då cheferna var tillgängliga för sina medarbetare. Därmed beskar i praktiken dessa pålagor chefsmandatet.


Bättre stödfunktioner, anpassade för verksamheten

En ”enkel” lösning på problematiken med för många medarbetare är ju förstås att rekrytera fler första linjens chefer i de organisationer man arbetade på. Men det var inte alltid en sådan lösning efterfrågades av cheferna.

Det många av cheferna var i stort behov av var att få en biträdande enhetschef som kunde stötta och som de kunde delegera arbetsuppgifter till, inte minst bemanningen av vikarier.

Cheferna ville också ha mer stöd från HR, särskilt när det gäller att hantera personalärenden och psykisk ohälsa bland medarbetarna. Utöver detta ansåg cheferna att de skulle ha nytta av olika typer av serviceroller både kunna avlasta såväl sig själva som sina medarbetare.

Fanns det personer som hade mer specifika roller, inriktade på exempelvis städning och inköp, så kunde de övriga medarbetarna fokusera på omvårdnad. Bristen på undersköterskor och sjuksköterskor gjorde det extra viktigt att medarbetare med sådana utbildningar kunde fokusera på omsorg och omvårdnad. Om detta var på plats ansåg cheferna att det också skulle underlätta för dem att leda sina medarbetare.



”Det ska vara fler som fungerar som stödpersoner för mig i min roll som chef. Men det gör de inte, utan det fungerar som en liten organisation vid sidan om. De gör vad de gör, men jag vet inte riktigt vad. De hjälper ju inte mig i alla fall.”

Kompetensutveckling, framför allt för medarbetare

Cheferna uttryckte att de generellt sett får tillgång till viss kompetensutveckling. Några av cheferna kände att de fick den kompetensutveckling de behövde, medan andra önskade mer specifik och anpassad utbildning som direkt relaterar till de utmaningar och förändringar som sker inom äldreomsorgen. Det fanns en medvetenhet om att äldreomsorgen är i ständig förändring och att det krävs kontinuerlig lärande för att hålla sig uppdaterad med nya metoder, lagstiftning och bästa praxis.

Men cheferna uttryckte framför allt en önskan om att kunna ägna mer tid åt att utveckla sina medarbetare och att medarbetarna i högre utsträckning än idag kunde sätta av tid till kompetensutveckling.

En uppvärdering av såväl äldres som äldreomsorgens status

Slutligen nämnde cheferna att det finns attityder i samhället som försvårar deras jobb som ledare i äldreomsorgen. Dels handlar det om förekomsten av nedlåtande attityder till riktigt gamla personer, dels handlar det om synen på värdet av att ge vård och omsorg till dessa riktigt gamla människor. Ofta uppskattades inte det på ett rimligt sätt.

Deltagarna nämnde att det kunde handla om att anhöriga till brukare tänkte på äldreomsorgen som en typ av "betjäntservice" snarare än att det handlade om vård och omsorg. Många uttryckte att det verkade finnas brist på uppfattningar generellt om hur viktigt jobb de gör och hur betydelsefullt det är för samhället generellt.

Litteraturförteckning

Allenbrant, J. & Sundin, K. (2016), Ledare inom äldreomsorgen. Gothia Fortbildning, Stockholm.

Arbetsmiljöverket (2015), Arbetsmiljöverkets författningssamling Organisatorisk och social arbetsmiljö, AFS 2015:4.

Arbetsmiljöverket (2018), Första linjens chefer i vård och omsorg.

Björk, L., Bejerot, E., Jacobshagen, N., & Härenstam, A. (2013), I shouldn't have to do this: Illegitimate tasks as a stressor in relation to organizational control and resource deficits, *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 27:3, sid. 262-277.

Björk, L., Corin, L., Akerstrom, M., Jonsdottir, I.H., Innocenti, A.D., Wijk, H. & Ahlstrom, L. (2023), Under pressure – The working situation of Swedish healthcare managers during the first wave of COVID-19, i *Frontiers in Psychology*. Doi: 10.3389/fpsyg.2022.1052382.

Corin, L. & Björk, L. (2017), Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna. SNS Förlag, Stockholm.

Corin, L., Babapour Chafi, M. & Fagerlind Ståhl, A-C. (2023), Leda lagom många. En kunskapsmanställning om betydelsen av antalet medarbetare per chef. Västra Götalandsregionen.

Härenstam, A. (2023), Tillitskedjor i välfärdsorganisationer, (kapitel 4, s. 69–83) i Björk, L. & Tengblad, S., Tillförlitlig styrning och organisering av välfärden. SNS Förlag, Stockholm.

Härenstam, A., Björk L. & L. Corin, (2024), Trust Chains in Public Sector Organizations and Their Significance for Work Unit Performance and Employee Turnover Intention. Under publicering i *International Public Management Journal*.

Konjunkturinstitutet (2023), Konjunkturläget, december 2023.

Ledarna (2019), Lönlöst att ta ansvar? Personalansvar och lön i kvinno- och mansdominerade arbetsområden.

Ledarna (2020), Lönlöst att få det att fungera? Illegitima arbetsuppgifter, personalansvar och lön i kvinno- och mansdominerade arbetsområden.

Ledarna (2022), Hotad på jobbet – vem stöttar chefen?

Ledarna inom Vård och Omsorg, LiVO (2020), Meningsfullt trots bristande förutsättningar för ledarskap. Vård- och omsorgschefernas arbetssituation 2020. (Organisationen bytte namn till Ledarna inom Vård, Omsorg och Socialt arbete i oktober 2023.)

Lundbäck, M. (2022), Kvalitet till varje pris: Vad vet politikerna om produktiviteten i äldreomsorgen? Kommissionen för skattenytta.

Myndigheten för vård- och omsorgsanalys (2021), Läget för ledarna. Förutsättningar för ledarskapsutveckling i kommunal vård och omsorg.

Persson, U. & Olofsson, S. (2022), Att kartlägga värdet av äldreomsorg. SNS Förlag, Stockholm.

Rommedahl, E. & Kleveland, T. (2024), Ledarskap inom äldreomsorg. Gothia Kompetens, Stockholm.

Rådet för främjande av kommunala analyser, RKA (2023), Effektivitet i äldreomsorgen.

SCB (2023a), Sveriges framtida befolkning 2023–2070.

SCB (2023b), Arbetskraftsbarometern 2023.

SKR (2022), Välfärdens kompetensförsörjning.

SKR (2023), Ekonomirapporten, oktober 2023.

Socialstyrelsen (2021a), Delredovisning av uppdraget att kartlägga första linjens chefer i äldreomsorgen.

Socialstyrelsen (2021b), Förutsättningar och stöd för första linjens chefer.

Socialstyrelsen (2023a), Vård och omsorg för äldre. Lägesrapport 2023.

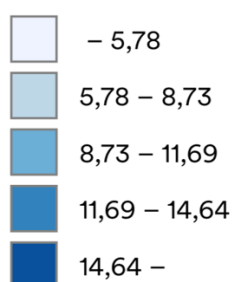
Socialstyrelsen (2023b), Införa en gräns för antal anställda och utbildningskrav för första linjens chefer i äldreomsorgen.

SOU 2021:52, Vilja välja vård och omsorg. En hållbar kompetensförsörjning inom vård och omsorg om äldre. Betänkande av utredningen Nationell samordnare för kompetensförsörjning inom vård och omsorg om äldre.

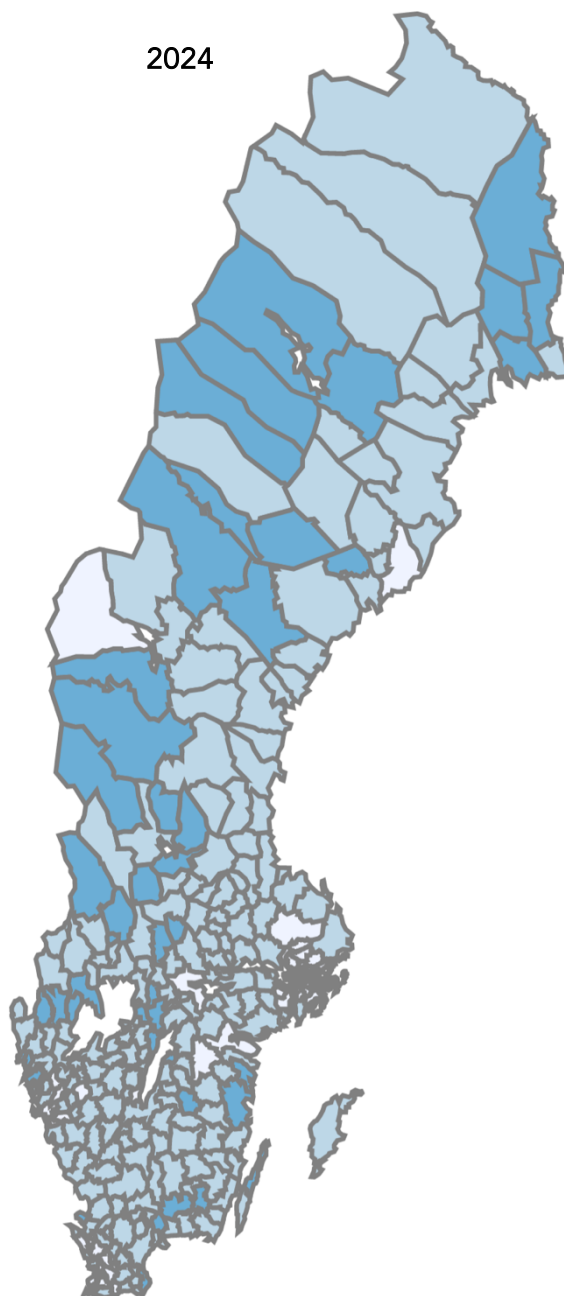
Bilaga

SCB:s befolkningsframskrivningar för åren 2024 och 2040, fördelade på kommuner

Andel av befolkningen som är 80 år eller äldre.²⁹



2024



Dessa båda kartor visar hur stor andel av befolkningen som är minst 80 år, fördelade på samtliga kommuner i Sverige, för år 2024 samt en beräkning för år 2040.

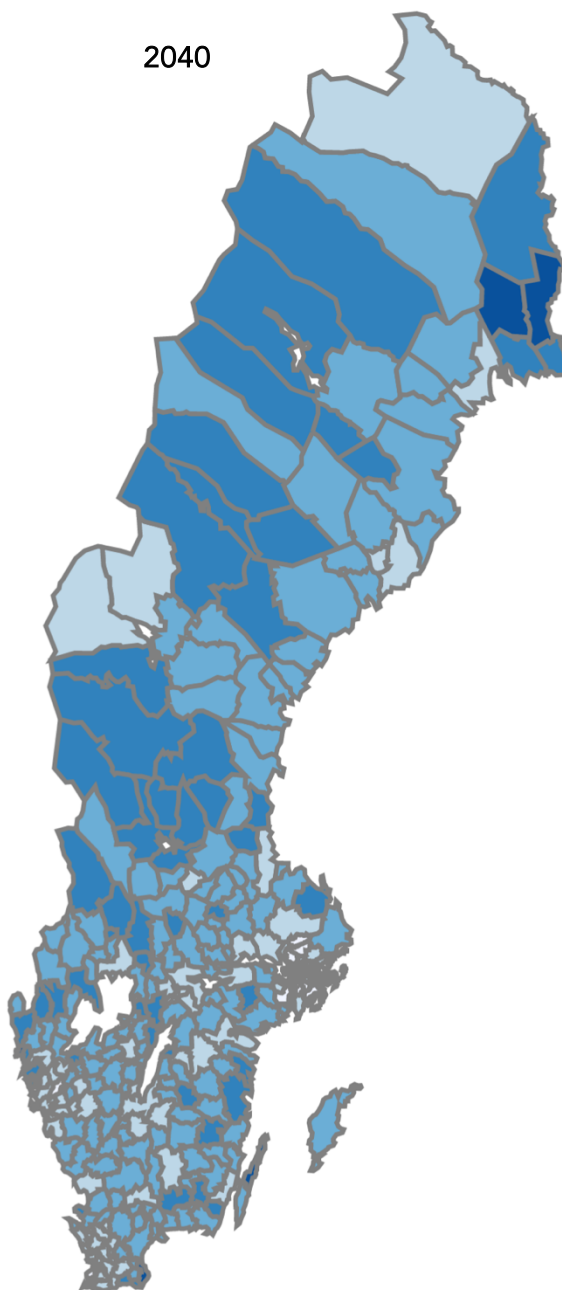
De åtta kommuner där minst var tionde invånare är 80 år eller äldre år 2024 är Borgholm, Överkalix, Övertorneå, Rättvik, Dorotea, Simrishamn, Vadstena och Pajala.

I så många som 111 kommuner är andelen invånare som är 80 år och äldre under 7 procent 2024.

²⁹ Källa: SCB och Infostat.

Den framtida befolkningens storlek och sammansättning bestäms av den senast kända årsbefolkningen och antaganden om den framtida utvecklingen av fruktsamhet, dödlighet och flyttmönster. Beräkningarna bygger på vad som observerats de senaste nio åren och ett antagande om att den utvecklingen fortsätter. Både små och stora strukturförändringar i samhället påverkar den framtida befolkningsutvecklingen, vilket innebär att det finns en osäkerhet förenad med framskrivningen. Notera att befolkningsframskrivningen endast ger en uppskattning av hur en framtida befolkning kan komma att se ut. Generellt gäller också att osäkerheten i framskrivningen ökar med åren.

2040



År 2040 beräknas antalet kommuner där minst var tionde invånare är 80 år eller äldre uppgå till så många som 144.

I topp ligger Borgholm och Övertorneå där nästan var femte invånare är minst 80 år.

Endast i 38 kommuner beräknas andelen invånare som är 80 år och äldre vara under 7 procent 2040.

Det är i huvudsakligen i storstäderna, Stockholm, Göteborg och Malmö, samt i närliggande kommuner.



**KOMMISSIONEN
FÖR SKATTENYTTA**