

Med fokus på ledarskapet

Hur skapar vi en
bättre arbetsmiljö för
chefer i det offentliga?

Rapport från LiVOS 2025

Vilka är LiVOS?

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med över 100 000 medlemmar och det enda fackförbundet bara för chefer. Ledarna består av 19 olika branschföreningar varav Ledarna inom vård, omsorg och socialt arbete (LiVOS) är en av dem. Föreningen vänder sig till alla chefer inom kommun, region och privata aktörer som arbetar enligt HSL (Hälso- och sjukvårdslagen), SoL (Socialtjänstlagen) och LSS (Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade).

LiVOS är partipolitiskt obundet men driver sakpolitiska frågor som stärker ledarskapet inom vård, omsorg och socialt arbete.

LiVOS uppdrag

Chefer inom vård, omsorg och socialt arbete står inför en rad samhällsförändringar som påverkar deras arbetsvillkor:

- ekonomiska utmaningar inom offentlig sektor
- ökad hotbild mot offentliganställda
- en pressad arbetsmiljö
- digitalisering och AIs framväxt
- ökad kriminalitet och cyberhot

LiVOS finns mitt i medlemmarnas vardag, kan verksamheten och förstår medlemmarnas utmaningar och har som uppdrag att arbeta aktivt med dessa frågor för att skapa hållbara förutsättningar för chefsuppdraget.

Att vara chef idag

Att vara chef idag är ett yrke i sig som kräver specifik kompetens och rätt förutsättningar. I dagens stundtals turbulenta och snabbrörliga värld är det extra viktigt att chefer och ledare är rustade för att klara av att leda.

En bra chef behöver rätt organisatoriska förutsättningar; ett tydligt uppdrag, befogenheter, tillräckliga personella och ekonomiska resurser samt tillgång till stödfunktioner för att hantera alla delar av chefsuppdraget.

Bra chefer behöver bra villkor. Lön ska spegla prestation, resultat och hur ledarskapet utövas. Med **begripliga, hanterbara och meningsfulla uppdrag** blir chefsrollen hållbar över tid.

För att attrahera och behålla rätt personer i chefsroller krävs att bilden av vem som kan vara chef breddas och utvecklas och kompetensbaserad rekrytering tillämpas.

Verksamhetens effektivitet, produktivitet, innovationsförmåga och arbetsmiljö gynnas av **jämnare könsfördelning, mångfald och inkludering**. Förebilder och tydliga karriärvägar måste finnas för att bredda ledarskapet till fler.

En individualiserad föräldraförsäkring och jämnare uttag av föräldraledighet är centralt för ett mer jämställt arbetsliv och kvinnors möjlighet till karriärutveckling.

Kompetensförsörjning är en avgörande framtidsfråga. Både yngre och äldre chefer behövs – liksom insatser för att få fler att stanna i chefsyrket.

Chefer spelar en nyckelroll i omställningen till ett **socialt, miljömässigt och ekonomiskt hållbart samhälle**. För detta krävs att de är rustade för att leda i förändring – varje dag.

Resultat av LiVOS medlemsenkät

LiVOS genomför regelbundet en enkät bland sina medlemmar för att fånga upp medlemmarnas behov, utmaningar och möjligheter. Den senaste enkäten från 2024 besvarades av drygt 1 200 medlemmar, främst från områden som LSS, omsorg, personlig assistans och funktionshinder. De svarande återfanns på olika chefsnivåer och ansvarade för varierande antal medarbetare.

Slutsatserna i enkäten är tydliga och rimmar med tidigare medlemsenkäter. Den ligger också i linje med den rapport kring arbetsmiljö som fackförbundet Ledarna presenterade våren 2024 *"Chefers egen arbetsmiljö – vem företräder chefen?"*.

Ledarnas rapport kring arbetsmiljö visar att:

- 3 av 10 chefer i kommunal och regional sektor upplever att deras arbetsmiljö är ganska eller mycket dålig, med hög arbetsbelastning, stress och brist på personal och resurser.
- 4 av 10 chefer i kommunal och regional sektor anser sig ha låg eller ingen möjlighet att påverka sin arbetsmiljö.
- Kvinnliga chefer uppger i lägre grad än män att deras arbetsmiljö är god, och är oftare sjukskrivna – även när hänsyn tas till chefsnivå, ålder och sektor.

Det är alarmerande siffror och tendensen återkommer även i LiVOS medlemsenkät. Det är dessutom strömningar som känns igen i rapporter från andra aktörer och andra delar av det offentliga Sverige.

Övergripande teman i enkäten

- Pandemin har lärt cheferna vikten av snabba beslut och tydliga rutiner, vilket kräver decentraliserad styrning och delegerade mandat.
- Samarbetsproblem mellan regioner och kommuner är fortfarande påtagliga. Många efterfrågar förbättrad samverkan och ansvarsfördelning.
- Chefer känner passion för sitt arbete men är oroad över arbetsbördan, minskade resurser och ökad efterfrågan i den verksamhet de leder.

Krisberedskap och samverkan

- 6 av 10 chefer upplever att deras arbetsplats är otillräckligt förberedd för kriser.
- Stort behov av utbildning i krishantering – 9 av 10 vill ha mer övning.
- Endast 2 av 10 upplever att den politiska ledningen skapar goda förutsättningar för krishantering.

Erfarenheter från pandemin

- Pandemin har belyst vikten av snabba beslut, tydlig kommunikation, tydligare utpekat ansvar, bättre styrning och mer samarbete och gemensam dialog.
- Många lyfter fortsatt behov av utbildning inom krisberedskap, mer fokus på flexibla lösningar och att det behöver finnas tillräckligt med resurser.
- De svarande ser framför allt fördelar med digitalisering. Man lyfter även vikten av fortsatta kontinuitetsplaner.

AI-kompetens och användning

- Majoriteten använder inte AI regelbundet, ofta på grund av osäkerhet om tillämpningsområden.
- AI ses som både en **möjlighet** (effektivisering och beslutsstöd) och ett **hot** (desinformation och cyberrisker).
- Kompetensutvecklingen sker mestadels på eget initiativ, inte via arbetsgivaren.

Framgångar och utmaningar det senaste året i deras roll som chef

- Framgångar: Relationsbyggande, ökad transparens, utveckling av verksamhet och kultur och tydligt ledarskap.
- Utmaningar: Hög arbetsbelastning, resursbrist, kostnadsbesparingar och behov av förbättrad kommunikation och samarbete. Även kultur och arbetsmiljöfrågor, kompetensförsörjning och att attrahera yngre som chefer och ledare nämns som stora utmaningar.

Slutsatser av enkäten

Chefer inom välfärden står mitt i en perfekt storm: ekonomisk åtstramning, ökad efterfrågan och nya regelverk som exempelvis den nya Socialtjänstlagen. Chefer måste hantera begränsade resurser samtidigt som de ska upprätthålla hög kvalitet och effektivitet i sina organisationer och dessutom bibehålla rättssäkerhet. Till det ska även läggas vikten av att medborgare och medarbetare ska kunna fortsätta ha tillit till systemet och de individer som arbetar i det.

Behovet av trygga, kompetenta och uthålliga chefer är därför större än någonsin.

Men det finns också ljusglimtar. I många verksamheter bidrar chefer med tydligt ledarskap, skapar trygghet, bibehåller rättssäkerhet för landets medborgare och driver utveckling – när de får rätt förutsättningar. Det är där vi behöver ha vår utgångspunkt för arbetet framåt.

Vad vill LiVOS?

LiVOS arbetar för att skapa en **hållbar chefsroll**, där ledare trivs, utvecklas och stannar kvar i yrket. LiVOS står upp för cheferna – för att välfärden ska fungera.

Det finns några viktiga steg att ta för att chefer inom det offentliga ska få en rimlig arbetsmiljö:

- Tydliga uppdrag, mandat, rätt befogenheter, tillräckliga resurser och stöd.
- Bra villkor och lön baserad på prestation, måluppfyllelse och hur ledarskapet utövas.
- Begripliga, hanterbara och meningsfulla uppdrag.
- En bredare syn på vem som kan vara chef: jämnare könsfördelning, mångfald och inkludering på alla nivåer och sektorer gynnar verksamheten.
- Kompetensbaserad rekrytering, fler chefsförebilder och tydliga karriärvägar.
- En individualiserad föräldraförsäkring och ett jämställt uttag av föräldraledighet.
- Satsningar för att säkra kompetensförsörjningen i både offentlig och privat sektor.