
Strategisk chefs- och expertanalys

Resultatrapport

Dnr 2011/139

2011-08-22

Innehåll

BAKGRUND	3
Staten leder Jämt	3
17 myndigheter har genomfört en chefs och expertanalys	4
Målgrupp och BESTA-kod som bas för urval	5
Svarsfrekvens, databas och brytningar	6
STATEN SOM PLATTFORM FÖR SYSTEMATISK CHEF OCH EXPERTFÖRSÖRJNING	8
Myndigheternas uppdrag är komplext	8
Organisationsstruktur och olika roller	9
Kompetensbasen i de 17 statliga myndigheterna	10
Karriärvillkor för kvinnor och män	12
Attityder bland chefer och experter	13
REAKTIONER OCH REFLEKTIONER KRING RESULTATEN	17
Har vi rätt mix?	17
Utvecklar vi dagens kompetensbas för morgondagen?	18
Hur utnyttjar vi expertrollen?	18
Vågar vi satsa på yngre?	18
Hur klassar vi jobb?	19
Är vi tydliga kring roller och ansvar?	19
Har vi tillräckligt stor bas för vår kompetensförsörjning?	19

BAKGRUND

KRUS – Kompetensrådet för Utveckling i Staten – har regeringens uppdrag att stötta myndigheter i att få fler kvinnor till chefs- och expertbefattningar inom staten. Förutom att öka andelen kvinnor till ledande befattning ska satsningen bidra till en ökad samsyn på chefskap inom statsförvaltningen. Staten leder Jämt är ett program för detta ändamål, där fokus ligger på ett systematiskt förändringsarbete i tjugo myndigheter. Det är ett treårigt program som utformats för att stödja myndigheter att synliggöra och förändra de dolda strukturer som hindrar dem från att ta tillvara på sin kompetensbas på bästa sätt. Programmet syftar till att skapa förutsättningar för att kvinnor och män ska kunna göra karriär på lika villkor.

Staten leder Jämt

Myndigheterna i Staten leder Jämt arbetar i en gemensam process, som inleds med en kunskapsplattform där genus och jämställdhet beskrivs som en integrerad del av verksamhetsutveckling och strategisk kompetensförsörjning. Med denna kunskap som bas kartlägger myndigheterna sedan sina styrdokument och sin verksamhet. Bland annat undersöks hur arbetet går till vid rekrytering, kompetensutveckling och sammansättning av arbetsgrupper. Arbetet innefattar även en analys av myndighetens sammansättning av chefer och experter.

Analysen utfördes med en metod som bygger på multivariat analys av chefer och experter. Materialinsamlingen gjordes med hjälp av enkäter som skickades till samtliga chefer och de personer som av sina myndigheter kodats enligt BESTA i grupperingsnivå 5-6, dvs. strategiska befattningar. Analysen ger information om bakgrund, sammansättning och rörlighet bland chefer och experter ur ett genusperspektiv. Till faktainsamlingen kopplas ett antal frågor som omfattade föreställningar om hur kvinnor och män tänker om karriär inom sina myndigheter.

Metoden kartlägger befintliga strukturer och föreställningar. Verktøget är uppbyggt som en process i fyra tydliga steg, som startar med att samla in och upprätta en databas. Nästa steg är att förvandla data till fakta och analysera vad som är specifikt för den valda målgruppen. Den tredje fasen kräver ledningens engagemang, som baserat på fakta fastställer strategi och mål för den långsiktiga kompetensförsörjningen. Sist, men inte minst, är uppgiften att besluta om aktiviteter, genomföra dessa och följa upp och kommunicera resultaten.



Figur 4: Processen vid chefs- och expertanalysen

Faktainsamling ligger till grund för analys av både kvantitativa och kvalitativa variabler och är utgångspunkten för ett arbete med att utveckla en systematisk chefs- och expertförsörjning. Metoden inbegriper både kvantitativa mått såsom löneskillnader, den kvantitativa fördelningen på olika befattningar, utbildningsnivå m.m. och kvalitativa mått såsom kvinnors och mäns upplevelser av jämställdhet och villkor. Tillsammans med resultatet av mätningen med jämställdhetsindikatorer utgör analysen ett kraftfullt instrument för att synliggöra myndighetens kompetensförsörjning ur ett genusperspektiv.

Utifrån kartläggningen och analysarbetet arbetas det fram ett beslutsunderlag till ledningen. Förslaget beskriver vilka strukturella hinder som behöver åtgärdas för att lika karriärvillkor för kvinnor och män ska kunna skapas på alla nivåer i verksamheten. Ledningen fattar sedan beslut om vilka åtgärder som ska genomföras och när formulerade mål ska uppnås. Därefter drivs det fortsatta jämställdhetsarbetet vidare av ledningen genom den ordinarie verksamheten.

17 myndigheter har genomfört en chefs och expertanalys

Under 2009-2010 genomförde tjugo myndigheter ett förändringsarbete inom ramen för programmet Staten leder Jämt. Ett verktyg inom ramen av programmet var att genomföra en strategisk chefs- och expertanalys enligt metoden Your Management Composition Analysis (YMCA). Syftet var att ta fram fakta och öka insikten om hur chefs- och expertstrukturen ser ut i respektive myndighet. Resultat av analysen användes sedan, tillsammans med resultaten från Jämix, ett jämställdhetsindex vilket används som indikatorer för uppföljning och utvärdering. Resultaten från YMCA och Jämix användes som input i myndigheternas arbete med att sätta mål och utveckla handlingsplaner för ökad jämställdhet.

I första omgången, som genomfördes under perioden oktober 2009 till januari 2010 deltog 10 myndigheter. Ytterligare sex myndigheter, sju organisatoriska enheter, deltog under perioden maj till augusti 2010 inom ramen för andra omgången av Staten leder Jämt.

Följande myndigheter genomförde chefs- och expertanalysen: Försvarmakten genom Högkvarteret och Livgardet, Förvarshögskolan, Fortifikationsverket, Trafikverket, Sjöfartsverket, Luftfartsverket, Kustbevakningen, Jordbruksverket, Riksarkivet, Kronofogden, Riksantikvarieämbetet, Länsstyrelsen i Norrbotten, Högskolan i Gävle, Polisen i Skåne, Polisen i Örebro och Polisen i Jönköping.

Myndighet		Antal anställda	Urval	Svarat	Svarsfrekvens
Fortifikationsverket	FTV	700	92	84	91%
Förvarshögskolan	FHS	300	48	35	73%
Högkvarteret	HKV	2400	227	147	65%
Högskolan i Gävle	HIG	700	23	19	83%
Jordbruksverket	JBV	1600	85	75	88%

Kronofogden	KRF	2400	478	341	71%
Kustbevakningen	KB	800	68	61	90%
Livgardet	LG	1200	185	74	40%
Luftfartsverket	LFV	1400	138	118	86%
Länsstyrelsen Norrbotten	LNO	300	42	36	86%
Polisen i Jönköping	PIJ	600	NA	42	NA
Polisen i Skåne	PSK	3200	155	69	45%
Polisen i Örebro	PÖR	700	79	55	70%
Riksantikvarieämbetet	RAÄ	500	31	30	97%
Riksarkivet	RA	700	71	64	90%
Sjöfartsverket	SJV	1100	283	159	56%
Trafikverket	TV	6000	604	488	81%

Målgrupp och BESTA-kod som bas för urval

BESTA-koden var grunden för urvalet av samtliga chefer och experter på nivå 5 och 6. BESTA-kod är en indelningsgrund för att gruppera och redovisa arbetsuppgifter inom olika arbetsområden som IT-arbete, militärt arbete, socialt kurativt arbete osv. Chefer har formellt personalansvar och är grupperade i fyra svårighetsnivåer från operativt ansvariga chefer i yttersta linjen till strategiskt ansvariga chefer i högsta ledningsgrupp.

Expert som begrepp finns inte i BESTA-kod. På nivå 5 klassas arbeten av analyserande och utvecklande karaktär med betydande inslag av planering och metodutveckling. På nivå 6 klassas arbeten av stor vikt för hela myndigheten som är utpräglat nytänkande och nyskapande, t.ex. professorer. I verkligheten finns naturligtvis experter i snävare bemärkelse även på den operativa nivån.

I analysen måste hänsyn tas till att arbetet i de olika svårighetsnivåerna skiljer sig mycket åt när det gäller krav på självständighet, komplexitet, kunskap och erfarenheter. Man kan egentligen inte slå ihop dem. Utbud och efterfrågan på arbetskraft påverkar dessutom löneläget för olika arbetsområden. Detta måste man hela tiden ha i bakhuvudet när siffrorna nedan analyseras.

Följande kommentarer är värda att notera vad gäller BESTA-koden i relation till undersökningen:

- Ett antal myndigheter har inte fullständig BESTA-kod tillgänglig. Trafikverket hade inte hunnit klassificera färdigt efter att ha fusionerat Vägverket och Banverket, medan vissa andra myndigheter inte använder BESTA-kod som ett verktyg.

- Konflikter mellan enkätsvar och BESTA-kod.
Det fanns till exempel ett par procent av respondenterna som svarade nej på frågan om de var chef trots att individens BESTA-kod var definierad som "chef".
- Konflikter inom samma BESTA-kodning av en individ.
Det finns exempel på individer som är BESTA-kodade som "chef" i position 4 men inte som "ledningskompetens" i position 9.
- Vissa myndigheter har en stor andel experter som antagligen är felkodade.
I vissa fall rörde det sig om en viss yrkeskategori kodade som BESTA-kod nivå 5, men som egentligen kan diskuteras vara en annan. Det fanns även myndigheter som menade att de antagligen borde ha fler experter som var kodade som BESTA- nivå 5.

En annan svårighet i samband med urvalet var myndigheter med hög sekretessnivå. Polisen och Försvarsmakten hade svårt att göra sina interna mailsystem tillgängliga för en webbaserad enkät. Enkäten fick skickas till hemadressen, vilket försenade processen och påverkade svarsfrekvensen negativt. Trots det blev det en tillfredsställande svarsfrekvens.

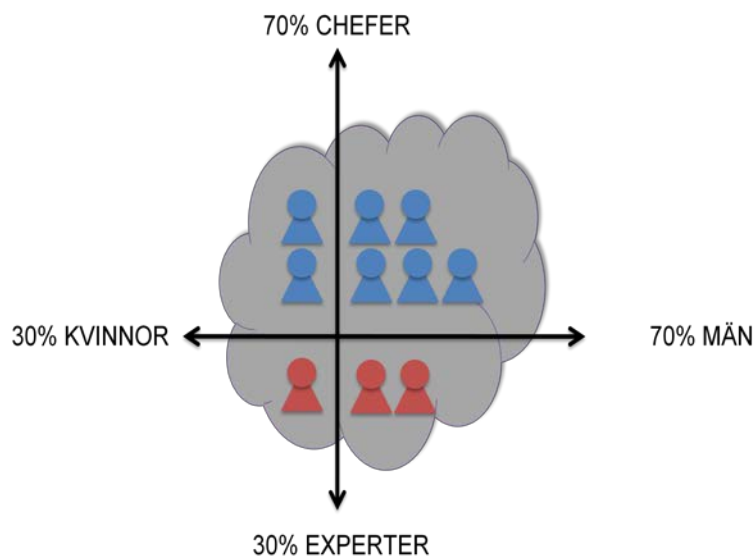
Svarsfrekvens, databas och brytningar

17 myndigheter valde att genomföra analysen och underlaget till analyserna utgår från att samtliga chefer och experter i BESTA-kod 5 och 6 blev inbjudna att delta i undersökningen. Sammanlagt svarade individerna på ett trettiotal frågor. Svarsfrekvensen blev 73 % och sammanlagt svarade 1897 individer på ett trettiotal frågor.

Datamaterialet har bearbetats utifrån två huvudperspektiv: kön och roll som expert eller chef. Dessa två brytningar har korstabulerats mot andra variabler som ålder, utbildning, yrkeserfarenhet, attityder och så vidare.

Av de 1 897 svaranden är 565 kvinnor (30 %) och 1 332 män (70 %). Andelen kvinnor varierar mellan myndigheterna med högsta andel 60 % och lägsta andel 6 %.

Av de 1 897 svaranden är 570 experter (30 %) och 1 327 chefer (70 %). Andelen experter varierar mellan myndigheterna med högsta andel 65 % och lägsta andel 0 %.



Enkelt uttryckt kan sägas att av 10 svaranden så är:

- 1 expert och kvinna
- 2 chef och kvinna
- 2 expert och man
- 5 är chef och man

Denna rapport är baserad på en aggregerad analys av samtliga respondenter och redovisas i kommande avsnitt. Var och en av myndigheterna fick sina specifika resultat för analys och diskussion. Dessa har använts i deras beslutsunderlag inom ramen för Staten leder Jämt.

STATEN SOM PLATTFORM FÖR SYSTEMATISK CHEFS- OCH EXPERTFÖRSÖRJNING

I januari 2010 var antalet statliga myndigheter, direkt under regeringen, med arbetsgivaransvar 231 stycken. Antalet statsanställda uppgick till cirka 235 000. Det var 16 myndigheter, eller 17 organisationer¹, som genomförde en faktabaserad analys som tillsammans omfattar cirka 24 600 anställda.

I genomsnitt är det alltså stora myndigheter som har varit med i programmet. De representerar var femte av alla anställda i de statliga myndigheterna. Det går inte att göra några generaliseringar i och med att myndigheterna är för olika. Därtill bör det läggas till att svarsfrekvensen förvisso är god men inte fullständig. Materialet är dock så omfattande att det är intressant att redovisa de aggregerade resultaten och ha det som utgångspunkt för diskussion och vidare analys. Nedan följer en sammanfattning av väsentliga resultat som analysen av de 17 myndigheterna visat på.

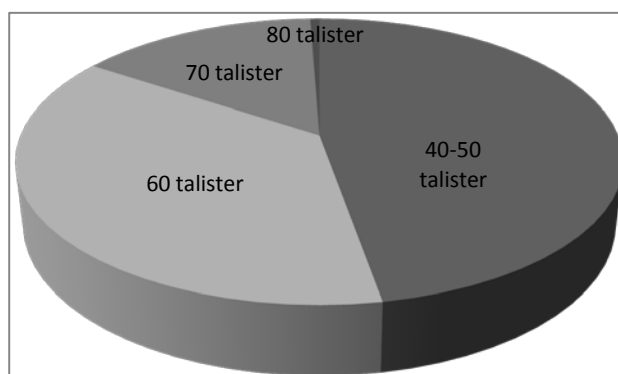
Myndigheternas uppdrag är komplext

Statliga myndigheter kännetecknas i de flesta fall av att de har en bred kundbas, ofta till den extremen att varje invånare i Sverige är representerad. Det i sig borgar för en viss komplexitet i uppdraget. Flertalet av myndigheterna gav även uttryck för att de har ett stort förändringstryck från omvärlden. Samhällsutveckling, IT och teknikutveckling, internationalisering, miljöhot och knappa resurser är exempel på omställningar som påverkar myndigheter i lika hög grad som näringslivet. All denna omställning sker idag parallellt med att verksamheterna effektiviseras avseende intäkter och kostnader. Det finns även krav på att utveckla styrningen till att bli mer resultatbaserad för att hantera att myndigheternas arbete blir alltmer konkurrensutsatt.

De statliga myndigheterna har ett särskilt ansvar för att stärka allmänhetens förtroende för den statliga förvaltningen. Som arbetsgivare måste de säkerställa att arbetet är värderingsstyrkt och säkrar rättssäkerhet, effektivitet och medborgarperspektiv. Det innebär i förlängningen att staten som arbetsgivare måste vara attraktiv för att kunna rekrytera och behålla rätt medarbetare. Detta i en tid som präglas av generationsväxling och snabbt ökande konkurrens om kompetens.

Analysen av de 17 myndigheterna visar att närmare hälften av alla chefer och experter är födda under 40- och 50-talet. En försvinnande liten andel är födda på 80-talet och yngre än 30 år.

Det finns en tydlig bild av att staten som arbetsgivare under de följande åren kommer att ha ett stort rekryteringsbehov av ny kompetens som klarar komplexitet och omställning, ökade krav på kvalitet och effektivitet samtidigt som man vinner



¹ Försvarsmakten ingick i Staten leder Jämt genom Högkvarter och Livgardet.

medborgarnas förtroende. Med andra ord kommer ett systematiskt arbete med chefs- och expertförsörjning kopplat till verksamhetens behov vara av yttersta vikt.

Organisationsstruktur och olika roller

Storleken på de 17 organisationer som ingår i underlaget varierar mellan 300 och 6000 anställda. Det är överlag jämna och stabila pyramider. Ingen myndighet avviker strukturellt genom att vara väldigt platt eller hierarkisk.

En genomsnittlig chef är 49 år gammal och har yrkesarbetat i 27 år. Chefen är inne på sin fjärde arbetsgivare i karriären och sin åttonde befattning. Var tredje chef har arbetat utomlands en kortare tid under sin karriär. Varannan chef har en akademisk examen i botten och varannan en yrkesexamen. Chefen har i snitt en budget på 120 miljoner sek, 71% arbetar inom kärnverksamheten och 83% är med i en ledningsgrupp.

Två av tre chefer har ansvar för upp till 25 årsarbetsverk och tre av fyra har mellan 1 och 12 medarbetare som rapporterar direkt till sig. Chefsbefattningarna har med få undantag ett budgetansvar. Det är alltså gott om chefsbefattningar där man får ta ett "lagom" stort ansvar. Detta är positivt ur ett kompetensförsörjningsperspektiv.

	Chef	Expert
Antal	1327	570
Andel	70%	30%
Ålder	49 år	50 år
Barn	2,1	2,0
Utbildningsnivå (index)	3,6	4,5
Andel med akademisk examen	50%	77%
Andel med yrkesinriktad examen	43%	31%
Språk (index)	6,9	7,4
Yrkesverksamma år	26,9	26,2
Olika befattningar	7,5	7,1
Olika arbetsgivare	3,8	4,8
Olika typ av verksamhet	1,8	1,6
Arbetat utomlands	32%	34%
Andel som arbetar i kärnverksamhet	71%	66%
Andel som är med i ledningsgrupp	83%	16%
Genomsnittlig budget	120milj	10milj
Genomsnittlig månadslön	47.030	44.460

En genomsnittlig expert är 50 år gammal och har yrkesarbetat i 26 år. Experten är inne på sin femte arbetsgivare i karriären och påbörjat sin åttonde befattning. Var tredje expert har arbetat utomlands en kortare tid under sin karriär. Två av tre experter har en akademisk examen i botten och en av tre har en yrkesexamen. Experten har i snitt en budget på 10 miljoner sek, 66% arbetar inom kärnverksamheten och 16% är med i en ledningsgrupp.

Analysen av experterna visar att experter utgör en stor andel av de anställda och att det är en mycket kvalificerad roll. Resultaten av analysen väcker också frågor om ifall expertrollen utgör en mindre jämställd roll i jämförelse med chefsrollen.

570 personer motsvarande 30% av alla respondenter är experter. Två myndigheter representerade en stor andel av experterna då de har BESTA-kodat samtliga av sina experter på nivå 5. Det går att diskutera om dessa experter skulle ha varit med i urvalet. Åtminstone har dessa två myndigheter själva tagit denna diskussion. Deras expertgrupper har en spridning avseende svårighetsgrad, omfattning och komplexitet i arbetsuppgifter och lön. Om man exkluderat dessa experter skulle istället cirka 400 experter deltagit vilket motsvarar en fjärdedel av målgruppen. Expertrollen är

signifikant för statliga myndigheter och formar basen för att man i den långsiktiga kompetensförsörjningen kan arbeta med dubbla karriärvägar.

En mycket hög andel av experterna har eller har haft tyngre uppdrag. Det stora flertalet har funktionsansvar och/eller är projektledare. Ett flertal har eller har haft myndighetsövergripande uppdrag. Knappt hälften har haft internationella uppdrag och här är det några få myndigheter som urskiljer sig. Var tredje expert har eller har haft regeringsuppdrag. Experterna har tillsammans alltså en imponerande erfarenhetsbas.

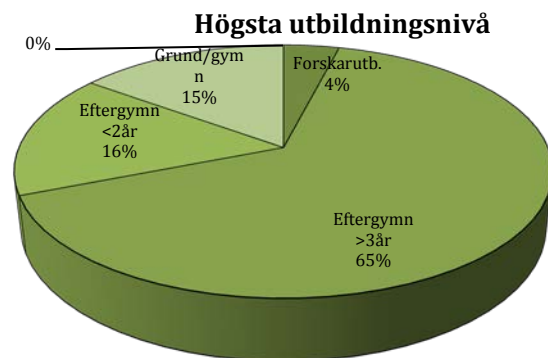
Genomgående i analysen finns indikationer på att expertrollen är mindre jämställd än chefsrollen. Löneskillnaden mellan kvinnor och män är större bland experter än chefer. Detta trots att kvinnorna arbetar på samma, eller på marginellt högre, organisatorisk nivå. Ett annat exempel är att experterna, och då framförallt kvinnor, i högre utsträckning svarade "NEJ" på frågan om de arbetar på lika villkor i sin organisation i förhållande till vad cheferna svarade.

Sammanfattningsvis kan sägas att staten utgör ett "eldorado" av befattningar, chefsroller och expertroller, som kan användas för att utmana och utveckla individer i karriären.

Kompetensbasen i de 17 statliga myndigheterna

Överlag är cheferna och experterna, som deltog i undersökningen, en välutbildad grupp som utgör en omfattande erfarenhetsbas. Medelåldern är hög och gruppen speglar inte snittet i Sverige avseende kön och andel med utländsk bakgrund.

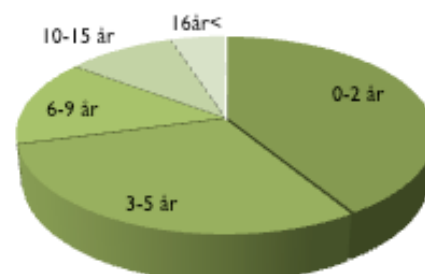
Det är överlag en hög utbildningsnivå även om det varierar mellan myndigheterna. Myndigheter med stor andel yrkesutbildade har en kortare utbildningstid. Dessa myndigheter domineras i än högre grad av män. Detta medan kvinnorna i högre grad tar akademisk examen. Kvinnorna har i snitt längre utbildning än männen.



Den samlade yrkeserfarenhet är stor och bred. I snitt har målgruppen arbetat 27 år i yrkeslivet. Männen har arbetat tre år längre än kvinnorna. Det förklaras av att männen i snitt är två år äldre samtidigt som kvinnorna har utbildat sig ett halvår längre. Målgruppen roterar och byter befattning snabbare än vart fjärde år och har i snitt haft mer än fyra olika arbetsgivare. Mer än hälften har varit anställda inom privata näringslivet och nästan varannan har erfarenhet från annan statlig myndighet. Framförallt kvinnor har även betydande erfarenhet från landsting och kommuner. Överhuvudtaget är det en grupp – oavsett om man ser till kvinnor och män eller chefer och experter – som har en god tradition av att rotera och bredda sig i karriären.

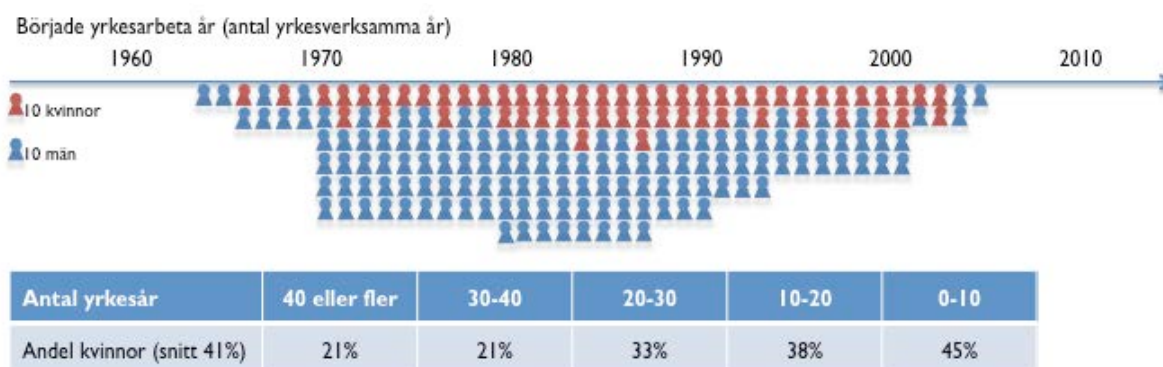
Man kan dock notera att tre av tio har suttit i samma befattning sex år eller längre. I denna grupp är det en överrepresentation av äldre, män, experter och stödverksamhet. Men det är

År i samma befattning



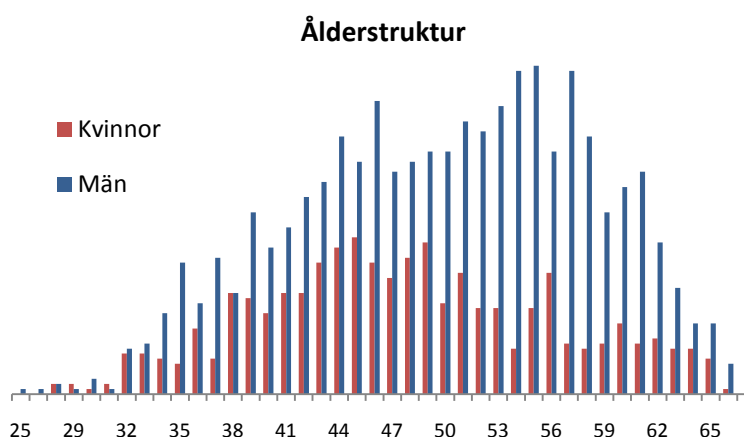
ingen extrem övervikt. Det är även stora skillnader mellan myndigheter. I en myndighet sitter chefer och experter i snitt sju år i samma befattning medan en annan myndighet har en snitttid på under tre år, vilket utgör ett motsatt dilemma.

Materialet visar att dessa myndigheter, med sina chefer och experter, inte speglar det svenska samhällets sammansättning. Andelen kvinnor är 30% mot männen 70%. I bilden nedan kan dock utläsas att andelen kvinnor utvecklas mot en jämnare fördelning över tid. Av de som varit i yrkeslivet 30 år eller längre är andelen kvinnor 21%. Bland de som kommit in i yrkeslivet under de senaste tio åren är andelen kvinnor mer än fördubblad till 45%. Det kan dock påpekas att det är vissa myndigheter som Jordbruksverket, Trafikverket och Kronofogden som påverkar denna positiva utveckling. I motsats finns det även ett antal myndigheter vilka inte har några kvinnor som kommit in i yrkeslivet under de senaste tjugo åren.



Analysen indikerar att gruppen är än mindre representativ för svenska folket vad avser andelen med utländsk bakgrund. Frågan ställdes som en kompetensrelaterad fråga om modersmål, inte som en fråga om utländsk bakgrund. Drygt tre procent uppger att de har ett annat modersmål än svenska. Hälften av dessa har svenska som modersmål och ett eller flera andra språk. Det vanligaste är att man har engelska eller ett annat nordiskt språk i tillägg. Mindre än en procent har ett utomnordiskt språk som modersmål.

Genomsnittsåldern för samtliga respondenter är 49 år. Spridningen bland myndigheter är från yngst medelålder på 45 år till äldst på 52 år. Det finns en tydlig skillnad mellan könen. Kvinnorna är i snitt 48 år och har en jämnare fördelning. Männen är i snitt 50 år och har en skevare fördelning med fler äldre. Det går 3,3 män på varje kvinna över 50 år.



Karriärvillkor för kvinnor och män

Då uppdraget är att öka andelen kvinnor till chefs- och expertbefattningar är kön den prioriterade analysgrunden. Sammanfattningen är att analysen av chefer och experter på BESTA- nivå 5 och 6 inom 17 statliga myndigheter visar:

kvinnor 30% mot män 70%
kvinnor 48 år mot män 50 år
kvinnor har färre barn än män
kvinnor har längre utbildning än män
kvinnor och män har liknande språkkunskaper
kvinnor har tre år färre yrkesverksamma år jämfört med män
kvinnor har roterat och breddat sig mer under karriären
kvinnor arbetar relativt sett oftare inom stödverksamhet jämfört med män
kvinnor har i snitt hälften så stort budgetansvar
kvinnor tjänar i snitt 3,000 kronor mindre (ej rensat för ålder och position)

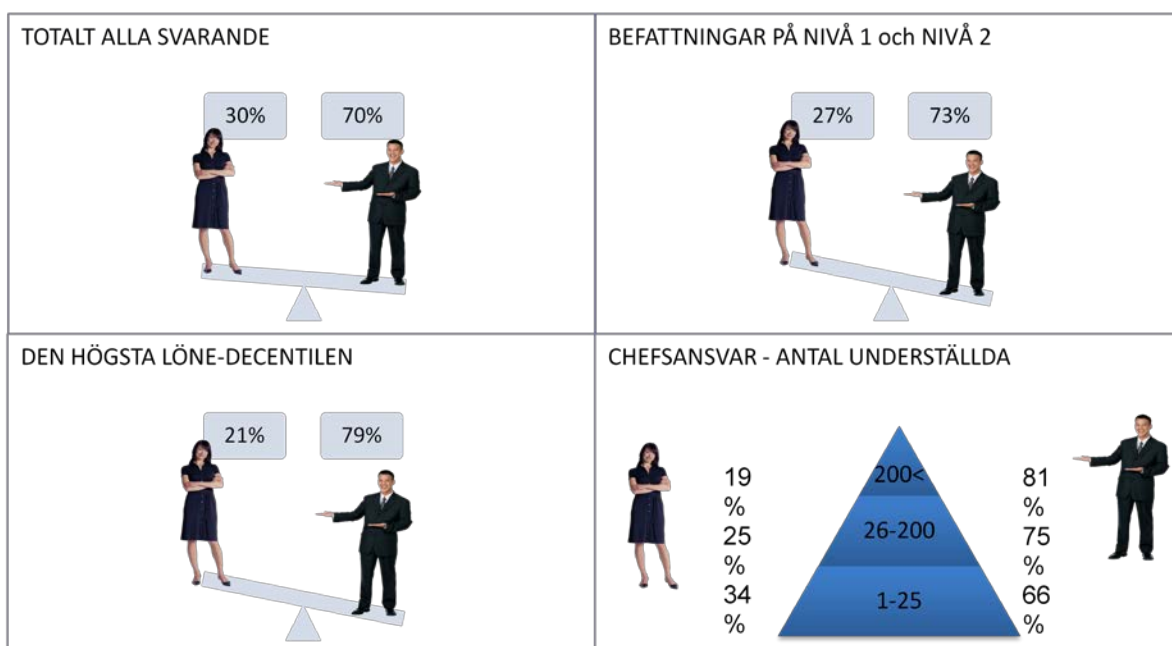
	Kvinna	Man
Antal	565	1332
Andel	30%	70%
Ålder	48 år	50 år
Barn	1,8	2,2
Utbildningsnivå (index)	4,1	3,8
Andel med akademisk examen	70%	53%
Andel med yrkesinriktad examen	23%	46%
Språk (index)	7,1	7,0
Yrkesverksamma år	24,5	27,7
Olika befattningar	6,4	7,8
Olika arbetsgivare	4,2	4,1
Olika typ av verksamhet	1,8	1,4
Arbetat utomlands	24%	36%
Andel som arbetar i kärnverksamhet	60%	73%
Andel som är med i ledningsgrupp	66%	61%
Genomsnittlig budget	50milj	99milj
Genomsnittlig månadslön	44.180	47.140

Det går att titta på statistiken utifrån ett genusperspektiv genom att vända och vrida på data och rensa för variabler som ålder, yrkesår, utbildning, nivå, organisatorisk nivå, ansvar för antal anställda och kronor, och så vidare. Tendensen är att det finns skillnader. Det är större skillnader mellan experter uppdelat på kön än för chefer uppdelat på kvinnor och män. Kanske är det på gång en utveckling som gör det mer jämställt, men det kan ändå konstateras ett par enkla fakta vilket kan diskuteras ur ett demokratiperspektiv likväl som ett jämställdhetsperspektiv. Den retoriska frågan är om tillgången till makt och beslutsfattande är jämnt fördelad och om det har betydelse för verksamhetens förmåga till innovation och utveckling.

Korta fakta är, baserat på ett urval som representerar 20 procent av alla anställda inom statliga myndigheter, att kvinnor är i minoritet:

- Av samtliga chefer och experter är 30% kvinnor mot 70% män.
- Skillnaden mellan könen ökar ytterligare när man ser till fördelningen på nivå 1 och 2 – dvs. myndighetschefer och deras direktrapporterande. Där är andelen kvinnor 27%.
- Används lön som ett kriterium för att titta på den högsta decentilen, dvs. de ca tvåhundra mest välbetalda cheferna och experterna inom de 17 myndigheterna, är andelen kvinnor 21%.
- Ju större ansvar, räknat i antalet årsarbetsverk som rapporteras upp genom nivåer, desto större sannolikhet att det är en chef som är man. I befattningar med ansvar för mer än 200 årsarbetsverk utgör kvinnor 19% av dessa chefer. Är ansvaret begränsat till maximalt 25 årsarbetsverk representerar kvinnorna 34% av dessa chefer.

4 perspektiv på könsfördelning



En jämförelse av chefer och experter, som har mer än 50.000 kronor i månadslön, visar att det inte är några större skillnader mellan kvinnor och män mer än just det faktum att andelen kvinnor är mindre än en fjärdedel (24%) av denna grupp. Kvinnorna har färre barn och något lägre budgetansvar samtidigt som de har marginellt högre utbildning och roterat oftare. Det finns dock inget i analysen som pekar på att vare sig män eller kvinnor är mer kvalificerade i denna grupp.

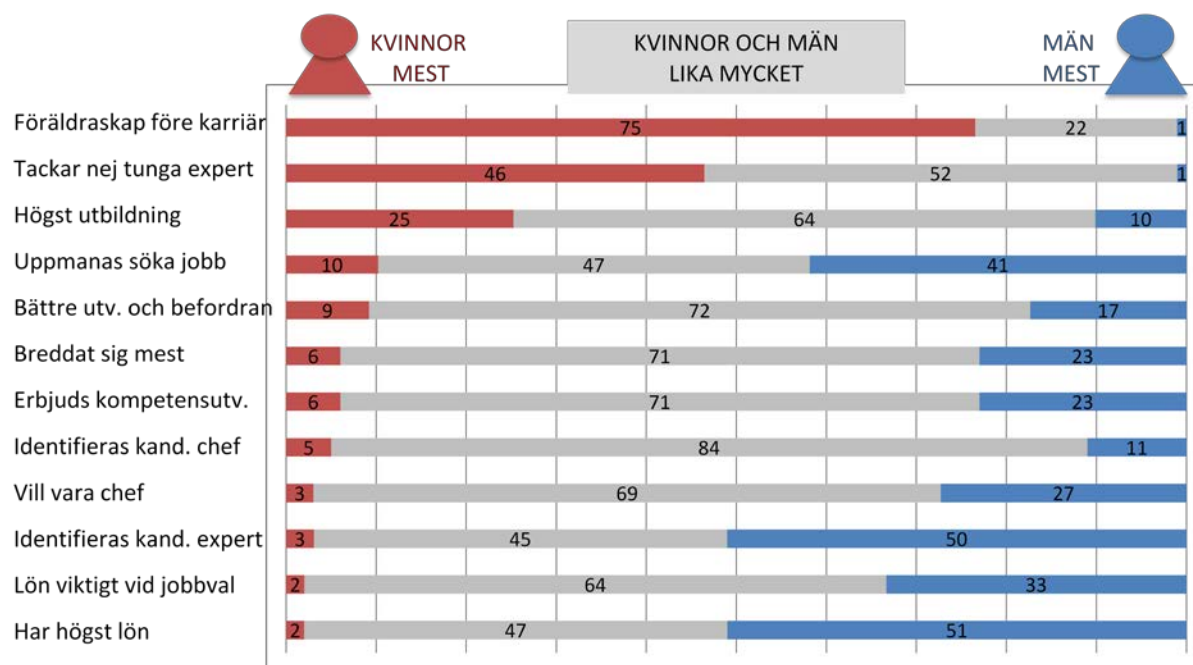
Attityder bland chefer och experter

Faktainsamlingen som genomfördes innehöll även frågor om hur respondenterna uppfattar karriärvillkor för kvinnor och män i den egna myndigheten. Syftet var att ställa föreställningar om kvinnors och mäns karriär och karriärvillkor mot fakta. Resultat skapade mycket diskussion bland deltagarna i programmet Staten leder Jämt. Materialet ger en bild av hur chefer och experter, kvinnor och män uppfattar jämställdhet inom sin myndighet.

Respondenterna fick ta ställning till ett antal frågor på temat "Vem har..." bäst möjligheter eller mest drivkraft att göra karriär. Svartalternativen var att man tror:

- kvinnor mer än män
- män mer än kvinnor
- lika mycket eller ingen skillnad mellan könen

Det vanligaste svaret är "kvinnor och män lika mycket". Det innebär att respondenterna inte tror på någon skillnad mellan könen och ser det som relativt jämställt. 59% av alla svar på alla frågor har kryssat det alternativet. 41% av svaren visar att man tror på antingen det ena eller andra könet och därmed inte uppfattar det som jämställt.



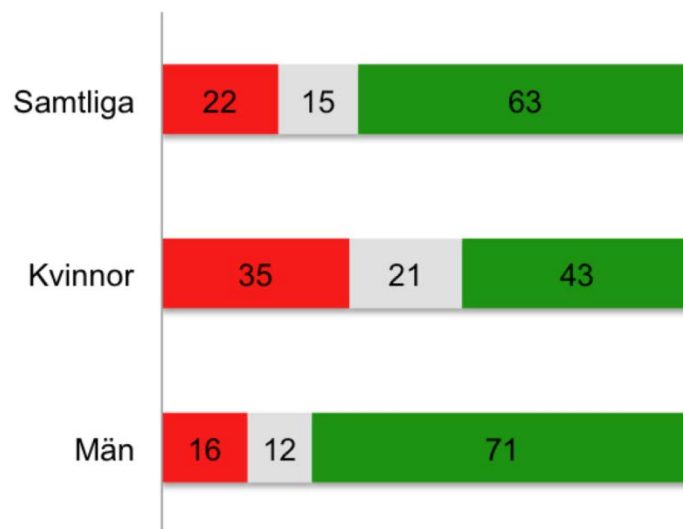
En klar majoritet av respondenterna, oavsett kön eller roll, tror att kvinnorna prioriterar föräldraskapet mer än männen.

Det är intressant att notera att det är en stor skillnad i svaren på frågorna om vem som identifieras som kandidat till chefsbefattningar respektive expertbefattningar. Svaret på chefsbefattningar är det mest "jämställda" med hela 84% som tror på lika och resterande 16% någorlunda fördelat på både kvinnor och män. Hela 45% tror dock att det är män som i högre grad blir identifierade till expertbefattningar, vilket i princip aldrig händer en kvinna. Lägg till det att varannan respondent tror att kvinnor tackar nej till tunga expertuppdrag och att män i mycket högre grad uppmanas att söka ett jobb. Diskussionen av resultaten kom ofta att handla om det är hönan och eller ägget som kommer först. Om vi tror kvinnorna tackar nej – får de då ens frågan? Eller tackar de verkligen nej och därför slutar vi identifiera dem som kandidater?

Frågor kring lön pekar på olikheter. Var tredje respondent tror att män mer än kvinnor tycker att lönen är en av de viktigaste parametrarna när man väljer jobb. Varannan tror också att män har högre lön än kvinnor.

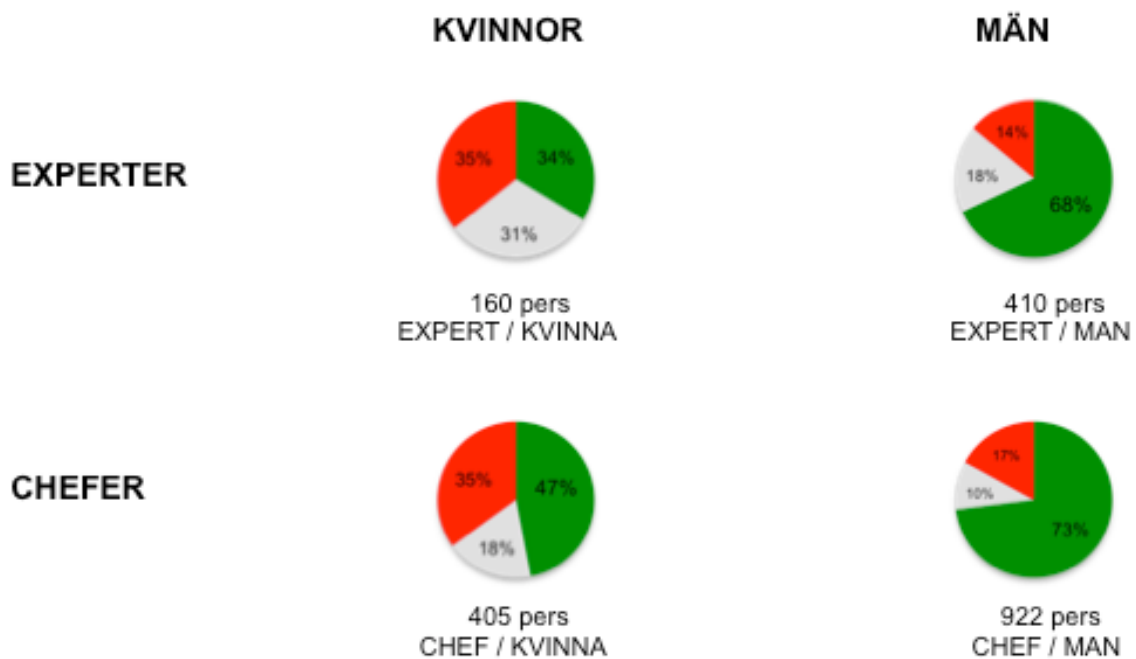
Attitydfrågorna visar även att den utbredda uppfattningen om att kvinnor har utbildat sig lite mer än män och att män har roterat och breddat sig i karriären mer än vad kvinnorna har gjort. Resultatet av frågorna kring kompetens kan här bekräfta den ena uppfattningen. Kvinnor har något högre utbildningsnivå än män. Dock stämmer det inte att männen har breddat sig mer än kvinnor. Tvärtom är det kvinnorna som byter befattning och arbetsgivare oftare och dessutom har arbetat inom fler olika typer av verksamheter.

En avslutande och sammanfattande fråga var om det uppfattades att kvinnor och män arbetade på lika villkor i sin organisation. Av samtliga respondenter svarade 63% att de arbetade på lika villkor och 22% svarade att de inte arbetade på lika villkor. Övriga 15% svarade att de inte visste. Svaren från kvinnor och män skiljer sig dock åt. Var sjätte man, 16%, svarade att det inte är lika villkor. Motsvarande svarade mer än var tredje kvinna, 35%, att det inte var lika villkor. Här är det dock stora skillnader mellan olika grupperingar och myndigheter.



Det blir ännu större skillnader när man bryter ned svaren på frågan om man arbetar på lika villkor, per myndighet. Inom samtliga 17 myndigheter, utan undantag, är kvinnorna mer skeptiska till att kvinnor och män har lika villkor. Det finns dock en mycket stark korrelation mellan andelen kvinnor i myndigheten och om dessa kvinnor (och även män) tycker att arbetet sker på lika villkor. Ju högre andel män i en myndighet, desto oftare svarar kvinnor och män att man inte arbetar på lika villkor. I myndigheten med lägst andel kvinnor (6% kvinnor) svarade samtliga kvinnor att det inte är lika villkor. I myndigheten med högst andel kvinnor (60% kvinnor) svarar samtliga män att det är lika villkor.

Analysen blir än mer signifikant om svaren delas upp svaren på såväl kvinnor och män respektive experter och chefer. I följande bild illustreras svaren i diagram. Mest övertygade om lika villkor är män som är chefer. Tre av fyra svarar ja på frågan och var sjätte svarar nej, alltså mer än fyra gånger så många positiva. Det kan jämföras med gruppen kvinnor som är experter. Var tredje svarar ja och var tredje svarar nej, alltså lika många positiva som negativa.



Attitydfrågor är alltid diskutabla eftersom det är just tyckande istället för fakta. Samtidigt är det föreställningar om kvinnor och män som präglar hur vi agerar. Det är därför viktigt att diskutera och ställa nya frågor utifrån en genusmedvetenhet.

REAKTIONER OCH REFLEKTIONER KRING RESULTATEN

När resultaten från "Your Management Composition Analysis" presenterades för deltagande myndigheter, representerade av deltagarna i programmet Staten leder Jämt, ledde det till ett flertal kreativa diskussioner. Det blev jämförelser mellan myndigheter men också kritiska reflektioner kring den egna myndigheten. Resultaten bekräftade analyser från till exempel Jämix och Arbetsgivarverkets statistik. Men det blev också nya insikter om strukturer man inte tidigare hade sett så tydligt eller uppmärksammat. Nya frågor ställdes och myndigheterna definierade ett behov av fördjupade analyser på ett par områden. Här nedan redogörs för några av de mest diskuterade frågeställningarna.

Har vi rätt mix?

Alla myndigheter fokuserade på sammansättningen av den samlade chefskåren och tyngre experter. Hur ser mixen ut? Det är uppenbart att det råder en obalans bland de flesta, men inte alla, myndigheter när man ser till andelen kvinnor och män. 7 av 17 myndigheter slåss med dilemmat att andelen kvinnor är lägre än 20/80. 6 av 17 myndigheter har en balans mellan könen inom ramen 60/40 eller 40/60. Ingen myndighet hade idag för få män i dessa roller. Mycket av diskussionen blev därför hur man attraherar och utvecklar kvinnor i framtiden. Några myndigheter har dock ett omvänt problem och ser det som en utmaning att framöver hitta män med rätt kompetensbas. Vissa högre utbildningar domineras av kvinnor vilket skapar obalans i rekryteringen på samma sätt som exempelvis teknik- och yrkesutbildningar varit mansdominerade.

Genusperspektivet var prioriterat men även mixen av svensk och utländsk bakgrund uppmärksammades och man var överens om att det förtjänade en vidare analys. Andelen med utländsk bakgrund på chefs- och expertbefattningar i staten speglar inte heller kundbasen eller samhället i stort.

Mixen av kompetenser blev också ett tema. Vissa myndigheters chefer och experter utgör en god blandning av utbildningar och yrkeserfarenheter, medan andra såg att de saknade vissa kompetenser som de ser ett ökat framtida behov av. Ett exempel är ett ökande behov av affärsinriktade ekonomer (ej redovisningsekonomer) i en alltmer konkurrensutsatt och affärsdrivande verksamhet. Ett annat exempel var behovet av internationell, främst europeisk, erfarenhet och fakkunskap.

Diskussionerna kring mixen visade på en stor enighet om att det är viktigt att ha en hög grad av blandade bakgrunder och kompetenser vilket är viktigt av flera orsaker. Myndigheten bör spegla kundbasens demografi för att säkra kundnära beslut och genomförande. Det anfördes även att det är en fråga om demokrati att den statliga makten representeras av alla grupper som den tjänar. Det är viktigt för att vara en attraktiv arbetsgivare. Arbetstagare sätter ett allt större värde på att tillhöra en väl mixad organisation, som erbjuder flexibilitet och goda utvecklingsmöjligheter. Det är också viktigt att organisationen har en mix av kompetenser som möter affärsbehoven. I en värld av förändring och ökande komplexitet ökar således behovet av att ha en diversifierad kompetensbas.

Utvecklar vi dagens kompetensbas för morgondagen?

Vilken mix av kompetenser behövs imorgon? Myndigheterna vill i de flesta fall öka andelen kvinnor på tyngre befattningar. Men får kvinnor den kunskap och erfarenhet som är relevant för att ta dessa uppdrag?

Även om andelen kvinnor i chefs- och tyngre expertbefattningar ökar, visar analysen på en del underliggande strukturer. Ju högre organisatorisk nivå, ju högre lönenivåer, ju större organisatoriskt ansvar – desto lägre andel kvinnor. Det är vanligt att kvinnorna har stabsbefattningar såsom ekonomichef eller personalchef. De finns även representerade ute i linjebefattningar med många direktrapporterande i riktiga "slitjobb", som många uttryckte det. Den relativa andelen kvinnor minskar i befattningar som är inom kärnverksamheten och på chefsjobb där de är chef över andra chefer. På samma sätt har kvinnorna mer sällan omfattande budgetansvar. Trots att kvinnorna byter jobb oftare än männen har de fått med sig färre chefsbefattningar än männen.

Diskussionen rörde sig kring hur myndigheterna kan bryta dagens mönster och öka andelen kvinnor i tyngre befattningar. Vilka kunskaper och erfarenheter behövs för att meritera sig för dessa befattningar? Myndigheterna diskuterade möjligheten att utveckla målformuleringar från kvantitativa till kvalitativa målformuleringar för att öka jämställdheten. Istället för att sätta ett mål om X procent kvinnor i chefsbefattningar inom fem år, kan det vara mer styrande att sätta ett mål om att ha minst tjugo kvinnor inom tre år i chefsbefattningar inom kärnverksamhet, med ett visst budgetansvar och/eller där de är chef över andra chefer.

Hur utnyttjar vi expertrollen?

Analysen visar att expertrollen används mycket olika inom myndigheterna. Det är en högre grad av variation jämfört med chefsrollen. Myndigheterna identifierade behovet av att fördjupa analysen av hur strategiska befattningar BESTA-kodas, vilka som innehar dessa befattningar och om det är olika grad av jämställdhet.

Det blev även många diskussioner om huruvida myndigheterna verkligen utnyttjar expertrollen till fullo som ett offensivt verktyg för strategisk chefs- och expertförsörjning. Det sammantagna materialet visar att ett stort antal personer har haft uppdrag som projektledare eller som funktionsansvarig, regeringsuppdrag, myndighetsövergripande eller internationella uppdrag. Frågeställningar som diskuterades var: Hur tydliga är karriärvägarna? Kan man växla mellan chefs- och expertrollen i strategiska befattningar? Kan man använda expertuppdrag för att utveckla morgondagens kompetensbas?

Vågar vi satsa på yngre?

Genomsnittsåldern för samtliga i materialet är 49 år, varav fem procent är under trettiofem år. I jämförelse med näringslivet blir man chef relativt sent i staten. Myndigheterna diskuterade att jobben i staten är komplexa och kräver viss kunskap, erfarenhet och ålder. Den största svårigheten som lyftes fram var statsförvaltningens tradition av att betona ålder och erfarenhet i bedömningen av förtjänst och skicklighet.

Slutsatsen blev ändå att det borde finnas utrymme att inkludera yngre i den långsiktiga försörjningsprocessen för chefer och experter.

Hur klassar vi jobb?

BESTA-koden var grunden för urvalet av samtliga chefer och experter på nivå 5 och 6. Det var tydligt för ett par myndigheter att de inte har utnyttjat BESTA fullt ut och stringent. Det var framförallt expertrollen som kom i fokus. I vissa fall har man visat att det är lönesättningen som BESTA-kodningen avser snarare än arbetets svårighetsgrad. Några myndigheter har däremot sett att de har varit för återhållsamma i kodningen och att de borde se värdet av att ha fler yngre experter i sin organisation.

Är vi tydliga kring roller och ansvar?

Det var skillnad mellan myndigheterna i hur respondenterna svarade på frågorna om roll och ansvar. Vissa myndigheter får i princip 100% svarsfrekvens och data på vilken nivå respondenten arbetar, om de är stöd eller kärnverksamhet verkar stämma med lön och hur myndigheten själva känner sin struktur. Några myndigheter reflekterade dock över att det verkar vara en stor osäkerhet. En större myndighet hade precis genomfört en fusion, vilket kan vara en trolig förklaring, medan andra ville gå hem och ta en diskussion om hur tydlig myndigheten är på organisationsstruktur, befattning och roll och ansvar.

Har vi tillräckligt stor bas för vår kompetensförsörjning?

Myndigheternas avslutande reflektion var kring förmågan att bedriva systematisk chefs- och expertförsörjning utifrån myndighetens storlek. En stor myndighet, t.ex. Trafikverket, med en differentierad verksamhet, en volym av såväl chefsroller som expertroller, har självklart bättre förutsättningar att kunna rotera och utveckla individer på lång sikt. En intressant diskussion som flera av de mindre myndigheterna tog upp var om de kunde samarbeta över myndighetsgränser eller till och med att samverka med andra företag eller organisationer. På så sätt skulle de få en bredare kompetensbas att arbeta med och kunna erbjuda fler och bredare utvecklingsmöjligheter.