

Den goda arbetsgivaren - arbetet med hälsofrämjande insatser

Botkyrka kommun

Mars 2025

Carl-Gustaf Folkesson, projektledare

Erika Brolin, projektmedarbetare

Rebecka Hansson, kvalitetssäkrare

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Botkyrka kommun genomfört en granskning av det hälsofrämjande arbetet. Syftet är att granska om kommunstyrelsen bedriver ett ändamålsenligt hälsofrämjande arbete inom kommunens arbetsplatser. Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen *inte helt* bedriver ett ändamålsenligt hälsofrämjande arbete inom kommunens arbetsplatser.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning	
Finns mål och riktlinjer utformade för det hälsofrämjande arbetet?	Ja	
Genomförs fortlöpande utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet (bl. a. avseende friskfaktorer) på arbetsplatserna?	Delvis	
Har chefer tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med arbetsmiljöfrågor exempelvis hälsofrämjande åtgärder (hälsofrämjande ledarskap)?	Delvis	
Sker det ett kontinuerligt utbyte av erfarenheter där goda exempel gällande det hälsofrämjande arbetet delas mellan eller inom förvaltningarna?	Delvis	
Sker fortlöpande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet?	Ja	
Fattas vid behov beslut om åtgärder?	Ja	

Rekommendationer

Utifrån granskningsresultatet lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Att se över utbudet av utbildningar för det hälsofrämjande arbetet och i synnerhet för medarbetare samt att information sprids över vilka utbildningar som finns tillgängliga vilket exempelvis kan ske i samband med arbetsplatsträffar och liknande möten.
- Att åtgärder vidtas för att säkerställa att chefer har ett rimligt antal underställda medarbetare utifrån verksamhetens omfattning och lokalisering. Detta för att skapa förutsättningar för chefer att i högre grad vara nära sina medarbetare och därigenom skapa möjligheter för att bland annat kunna fokusera på det hälsofrämjande (förebyggande) arbetet.
- Att även chefernas arbetsmiljö särskilt uppmärksammas i samband med det hälsofrämjande arbetet och att även chefer betraktas som medarbetare i detta avseende.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Inledning	4
Bakgrund	4
Syfte och revisionsfrågor	4
Revisionskriterier	4
Avgränsning	5
Metod	5
Utgångspunkter	7
Granskningsresultat	8
Inledning	8
Mål och riktlinjer	8
Fortlöpande utbildningar	10
Förutsättningar för att arbeta hälsofrämjande	13
Erfarenhetsutbyte	18
Uppföljning av det hälsofrämjande arbetet	20
Åtgärder	24
Samlad bedömning	27
Rekommendationer	27
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor	28

Inledning

Bakgrund

Enligt forskning som organisationen Sunt arbetsliv (ett samverkansorgan mellan fackliga- och arbetsgivarorganisationerna samt SKR och Sobona) presenterat, framhålls ett antal friskfaktorer som är särskilt viktiga för att medarbetare ska må bra och för att sjukfrånvaron hålls nere på en arbetsplats:

- En transparent organisation
- Ett närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap
- Delaktighet och inflytande
- Välutvecklad kommunikation och återkoppling
- Samtalsklimatet är öppet och tillåtande
- Ett aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete

Av Botkyrka kommuns årsredovisning för år 2022 framgår att sjukfrånvaron totalt uppgick till 6,9 procent vilket var något under snittet för samtliga kommuner som uppgick till 7,2 procent. Högst sjukfrånvaro redovisades inom utbildningsförvaltningen med 7,5 procent och lägst inom kultur- och fritid med 3,6 procent.

De förtroendevalda revisorerna har i sin bedömning av väsentlighet och risk ansett det angeläget att granska hur arbetet med hälsofrämjande- och förebyggande insatser bedrivs för att minska sjukfrånvaron samt säkerställa en god arbetsmiljö.

Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att granska om kommunstyrelsen bedriver ett ändamålsenligt hälsofrämjande arbete inom kommunens arbetsplatser.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

1. Finns mål och riktlinjer utformade för det hälsofrämjande arbetet?
2. Genomförs fortlöpande utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet (bl. a. avseende friskfaktorer) på arbetsplatserna?
3. Har chefer tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med arbetsmiljöfrågor exempelvis hälsofrämjande åtgärder (hälsofrämjande ledarskap)?
4. Sker det ett kontinuerligt utbyte av erfarenheter där goda exempel gällande det hälsofrämjande arbetet delas mellan förvaltningarna?
5. Sker fortlöpande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet?
6. Fattas vid behov beslut om åtgärder?

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

- Kommunallagen, kap 6 § 6.

- Arbetsmiljölagen - Arbetsmiljölagen (AML 1977:1160) har två syften; att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet och att uppnå en god arbetsmiljö. Det är arbetsgivarens ansvar att arbetsmiljön lever upp till lagkraven. Detta betyder att det är fullmäktige, kommunstyrelsen och nämnderna med valda politiker som är verksamhetsansvariga och därmed har ett arbetsgivaransvar.
- Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd (AFS 2023:1) om systematiskt arbetsmiljöarbete – grundläggande skyldigheter för dig med arbetsgivaransvar
- Kommunens egna styrande dokument

Avgränsning

Granskningen avgränsas till kommunstyrelsens ansvarsområde. Granskningen avser revisionsåret 2024.

Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av relevanta styrdokument, uppföljningar som exempelvis medarbetarenkäten samt riktlinjer som berör hälsofrämjande arbete. En genomgång av protokoll från kommunstyrelsens sammanträden under perioden januari 2023 till och med december 2024 med avseende på beslut med bäring på hälsofrämjande insatser har genomförts. Även genomgång av möteanteckningar från personal- och upphandlingsberedningen under år 2024 har skett.

Intervjuer har genomförts med följande funktioner:

- HR-direktör och HR-utvecklare
- Socialdirektör
- Administrativ chef, kultur- och fritidsförvaltningen
- Utbildningsdirektör, verksamhetschef förskola, verksamhetschef grundskola och HR-specialist utbildningsförvaltningen
- Vård- och omsorgsdirektör och HR-chef vård- och omsorgsförvaltningen
- Teknik- och fastighetsdirektör
- Gruppintervju med totalt sex stycken 1:a linjens chefer; en vardera från kultur- och fritidsförvaltningen, kommunstyrelseförvaltningen, utbildningsförvaltningen, teknik- och fastighetsförvaltningen, vård- och omsorgsförvaltningen samt socialförvaltningen
- Fackliga företrädare (CESAM¹-utskott)

En enkät har skickats ut till samtliga chefer med personalansvar inom kommunstyrelseförvaltningen, kultur- och fritidsförvaltningen, socialförvaltningen, teknik- och fastighetsförvaltningen, utbildningsförvaltningen samt vård- och omsorgsförvaltningen, med frågor relaterade till det hälsofrämjande arbetet.

I enkäten tydliggjordes definitionen av begreppet hälsofrämjande arbete: "Med hälsofrämjande arbete avser vi alla de åtgärder som görs för att skapa sunda arbetsplatser och minska sjukfrånvaron i syfte att medarbetare och chefer ska trivas och må bra. I sammanhanget kan nämnas den forskning som "Suntarbetsliv" (vilket är ett samverkansorgan mellan fackliga- och arbetsgivarorganisationerna samt SKR och

¹ Central samverkan

Sobona) presenterat där man beskriver olika så kallade friskfaktorer, dvs. tillstånd som gör att man mår bra och presterar på arbetet. Dessa friskfaktorer är: Tidiga insatser och arbetsanpassning; Systematiskt arbetsmiljöarbete i vardagen; Kompetensutveckling hela arbetslivet; Prioritering av arbetsuppgifter; Kommunikation och återkoppling; Delaktighet och inflytande; Närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap; Rättvis och transparent organisation.”

Enkäten var öppen för möjlighet att besvara under perioden 2024-09-30 till och med 2024-10-20. Svarsfrekvensen uppgick till 74 procent.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Rapporten har kvalitetssäkrats av Rebecka Hansson, certifierad kommunal revisor, i enlighet med PwC:s interna rutiner för kvalitetssäkring.

Utgångspunkter

I arbetsmiljölagen (1977:1160) anges att arbetsmiljöansvaret åvilar arbetsgivaren. Detta innefattar bland annat att vidta alla åtgärder som behövs för att förebygga att arbetstagaren utsätts för ohälsa eller olycksfall. Vidare ska arbetsgivaren, i den utsträckning verksamheten kräver, dokumentera arbetsmiljön och arbetet med denna. Arbetstagaren ska medverka i arbetsmiljöarbetet och delta i genomförandet av de åtgärder som behövs för att åstadkomma en god arbetsmiljö.

Det finns även i Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd om systematiskt arbetsmiljöarbete (2023:1) bestämmelser om hur arbetsmiljöarbetet ska bedrivas. Där regleras bland annat att arbetsgivaren ansvarar för att tillse att den som tilldelats arbetsmiljöuppgifter har de befogenheter, resurser och den kompetens som behövs för att bedriva ett väl fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete.

I reglemente (antaget av kommunfullmäktige 2023-01-26) framgår att kommunstyrelsen i Botkyrka kommun bland annat ska leda arbetet med, och samordna utformningen av, kommunens övergripande och strategiska arbete inom bland annat kompetensförsörjning. Kommunstyrelsen ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. I granskningen framkommer att varje nämnd är sin egen anställningsmyndighet och ansvarar för förvaltningens medarbetare, inklusive arbetsmiljö och hälsofrågor.

Sjukfrånvaron uppgick i Botkyrka kommun under år 2023 till totalt 6,5 procent, vilket är en minskning med 0,4 procentenheter jämfört med året innan. En minskning noterades både bland kvinnor och män. En ökning skedde i åldersgrupperna 29 år och yngre samt 60 år och äldre. Teknik- och fastighetsförvaltningen var den förvaltning som redovisade högst sjukfrånvaro (7,2 procent). Vad gäller personalomsättningen noterades för år 2023, liksom året innan, att fler medarbetare rekryteras än vad som slutar.

I kommunen finns dels en central HR-organisation, dels finns lokala HR-funktioner i de olika förvaltningarna. Förvaltningarnas HR-funktioner är autonoma på så sätt att de rapporterar till sina respektive förvaltningsdirektörer. När det gäller gemensamma arbetssätt och rutiner exempelvis kring arbetsmiljö utformas dessa på kommunövergripande nivå. Utifrån ett behov av att komma närmare varandra och stärka bilden av att vara *en* arbetsgivare har en gemensam ledningsgrupp bestående av HR från de olika förvaltningarna bildats.

Granskningsresultat

Inledning

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser som vi har gjort i anslutning till respektive revisionsfråga utifrån våra dokumentstudier samt intervjuer. I anslutning till respektive revisionsfråga redovisas även resultaten av vår enkät. Varje avsnitt avslutas med en bedömning. I slutet av rapporten lämnas en sammanfattande bedömning tillsammans med ett antal rekommendationer.

Mål och riktlinjer

Revisionsfråga 1: Finns mål och riktlinjer utformade för det hälsofrämjande arbetet?

Iakttagelser

I granskningen framkommer att det i Botkyrka kommun finns en decentraliserad organisation som innebär att förvaltningarna är autonoma på så sätt att de rapporterar till sina respektive förvaltningschefer, men vad gäller det systematiska arbetsmiljöarbetet så kommer styrsignaler från den centrala HR-organisationen. Enligt intervjuade pågår ett arbete med att öka uppfattningen om att vara *en* gemensam arbetsgivare och att effektivisera arbetsmiljöarbetet. Frågan om trygghet och att skapa en god arbetsmiljö framhålls vara i fokus.

Mål

Med utgångspunkt i kommunfullmäktiges utvecklingsmål finns ett antal områden målområden formulerade. Område 4 är *Kommunens organisation*, inom vilket det i dokumentet *Mål och budget 2024 med flerårsplan 2025-2027* formulerats att Botkyrka kommun ska en attraktiv arbetsgivare som erbjuder goda villkor och en bra arbetsmiljö. Målet är att alla anställda som önskar det ska erbjudas heltidsanställning. Heltidsarbete framhålls öka det ekonomiska oberoendet och ger positiva effekter för yrkets attraktivitet, framtida kompetensförsörjning och jämställdhet. Ett av fullmäktiges mål är *Botkyrkas anställda trivs och mår bra*. Vi noterar att det till målet finns tillhörande mått rörande exempelvis frisknärvaro, hållbart medarbetarengagemang och totalindex utifrån medarbetarundersökningen.

Riktlinjer och rutiner

Vi har inom ramen för granskningen tagit del av *Medarbetar- och arbetsmiljöpolicy*, beslutad av dåvarande Utskottet Botkyrka som organisation 2019-06-17 § 23. I policyn tydliggörs bland annat chef respektive medarbetares ansvar inom olika områden. Det finns ett särskilt avsnitt rörande hälsa och arbetsmiljö, där det bland annat framgår att ett ständigt arbete sker för att stärka friskfaktorerna i den organisatoriska och sociala miljön. I avsnittet tydliggörs att en chef förväntas bedriva ett aktivt hälso- och arbetsmiljöarbete tillsammans med medarbetare och skyddsombud samt se till att genomföra tidiga insatser vid ohälsa eller sjukskrivning. I dokumentet framgår att policyn gäller för alla nämnder och förvaltningar, till och med 2024-06-17. Vi har i granskningen

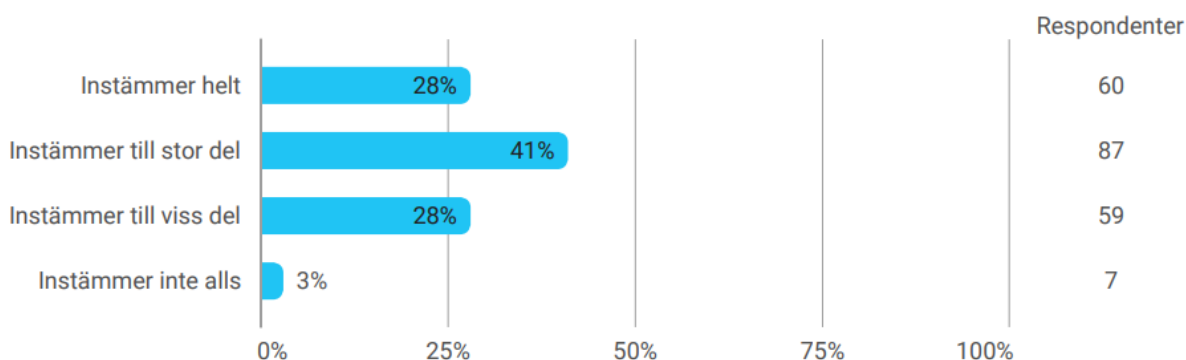
inte kunnat verifiera att något nytt beslut om policyn fattats. Enligt uppgift anges att samtliga styrande dokument gäller tills vidare, även om datumet är utgången.

Botkyrka kommuns *Rutin för systematiskt arbetsmiljöarbete* (senast reviderad 2023-07-11) gäller för alla kommunens verksamheter och syftar till att säkerställa en god arbetsmiljö enligt arbetsmiljölagens intentioner. Arbetsmiljöarbetet omfattar organisatoriska, sociala och fysiska aspekter och ska anpassas till det konkreta arbetet som utförs i den egna verksamheten. Chefer ansvarar för arbetsmiljöarbetet och behöver ha tillräckliga befogenheter, kunskaper och resurser för detta. Det systematiska arbetsmiljöarbetet framhålls vara en kontinuerlig process som inkluderar undersökning, utredning, riskbedömning, åtgärder och uppföljning. Friskvård är en av punkterna som årligen ska gås igenom, lämpligen vid arbetsplatsträffar. Det systematiska arbetsmiljöarbetet dokumenteras i systemstödet Stratsys.

Utöver ovanstående rutiner för det systematiska arbetsmiljöarbetet finns ett flertal riktlinjer som på ett eller annat sätt berör arbetsmiljöområdet, även om inte begreppet *hälsofrämjande insatser* specifikt används. Det handlar exempelvis om *Riktlinjer för fördelning av arbetsmiljöuppgifter* samt *Riktlinjer för årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet*, som båda nämns i senare kapitel i denna rapport.

I vår enkätundersökning ställde vi om cheferna har kännedom om huruvida det finns dokumenterade riktlinjer gällande det hälsofrämjande arbetet. Svaren redovisas nedan i diagram 1:

Diagram 1. Jag anser att det finns dokumenterade riktlinjer gällande det hälsofrämjande arbetet



Av diagrammet framgår att det finns varierande uppfattningar om huruvida det finns riktlinjer avseende hälsofrämjande arbete, där totalt 69 procent svarat att man instämmer helt eller till stor del i påståendet. Bland fritextsvaren noteras bland annat uppfattningar om att det finns ett stort material kring systematiskt arbetsmiljöarbete att tillgå via kommunens intranät och att det är relativt enkelt att söka fram önskad information. Andra respondenter framhåller att det finns behov av ytterligare stöd och tydligare material för att underlätta chefers arbete med hälsofrämjande insatser.

Bedömning

Finns mål och riktlinjer utformade för det hälsofrämjande arbetet?

Ja

Vi bedömer att det finns mål som har bäring på det hälsofrämjande arbetet i form av fullmäktiges mål om en god arbetsmiljö. Vi anser även att det hälsofrämjande arbetet inryms i de riktlinjer som finns framtagna för det systematiska arbetsmiljöarbetet där friskvård utgör en del. Vår enkät visar att det finns en relativt god kännedom bland cheferna kring riktlinjerna för det hälsofrämjande arbetet.

Vi noterar att medarbetar- och arbetsmiljöpolicyn inte har varit föremål för uppdatering efter att giltighetstiden löpt ut.

Fortlöpande utbildningar

Revisionsfråga 2: Genomförs fortlöpande utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet (bl. a. avseende friskfaktorer) på arbetsplatserna?

Iakttagelser

I dokumentet *Riktlinjer för fördelning av arbetsmiljöuppgifter* (beslutat av kommunstyrelsen i februari 2024, gäller tills vidare) framgår bland annat att alla medarbetare har ett ansvar att aktivt verka för en hög trivsel och god hälsa, ett bra arbetsklimat och en god arbetsmiljö. Detta innefattar bland annat att medverka i det dagliga hälso- och arbetsmiljöarbetet och delta i genomförandet av sådana åtgärder som beslutats för att åstadkomma en god arbetsmiljö. Även vid intervjuer ges uttryck för varje medarbetares ansvar för sin och sina kollegors arbetsmiljö.

I granskningen framkommer att Botkyrka kommun sedan år 2018 använder sig av Suntarbetslivs arbetsmiljöutbildning, obligatorisk för samtliga chefer och skyddsombud. Inom ramen för dessa utbildningar beskrivs det bland annat ha framkommit att ambitionsnivån är hög hos många chefer och det finns en önskan om att arbeta aktivt med arbetsmiljöfrågor, men en hög arbetsbelastning i det dagliga arbetet medför att detta inte sällan behöver nedprioriteras. Utöver ovanstående arbetsmiljöutbildning framkommer att kommunen även erbjuder ledarprogram för olika målgrupper, liksom kollegial handledningsgrupp för chefer. Intervjuade beskriver ambitionsnivån som hög, men att förutsättningarna i praktiken kan innebära att inte allt hinns med när prioriteringar behöver göras i det dagliga arbetet. Fackliga företrädare framhåller bland annat att det uppfattas finnas goda intentioner och utbildningsmaterial, men att detta inte alltid når fram till chefer och medarbetare.

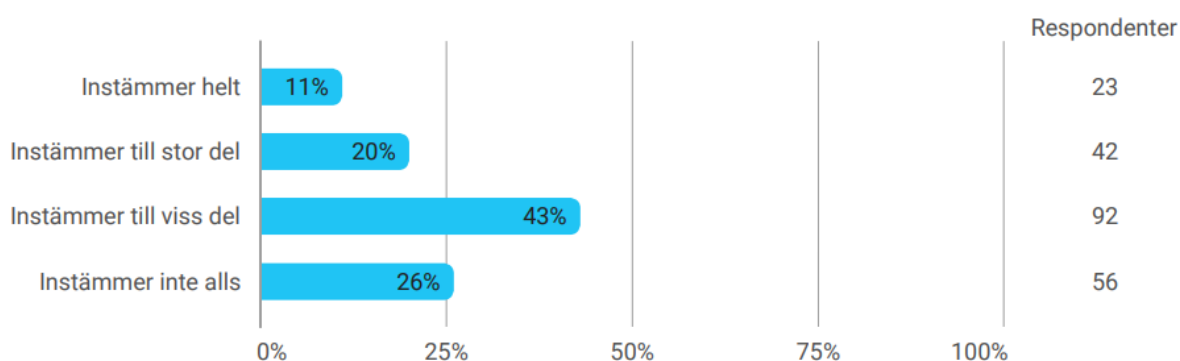
I kommunens delårsrapport per augusti 2024 framgår att det kontinuerligt satsas på att stärka kompetensen och erbjuda en god arbetsmiljö för medarbetarna. Vidare framgår att satsningar också görs för att stärka cheferna med utbildningar inom både ledarskap, arbetsmiljö och kompetensbaserad rekrytering. I granskningen framkommer att Botkyrka kommun också har avtal med en extern leverantör för exempelvis utveckling av organisationskultur samt medarbetar- och ledarskap. I sammanhanget beskrivs att man inom kommunen valt att basera organisationskulturen på det transformerande

ledarskapet, som kännetecknas av att skapa meningsfullhet, inre motivation och engagemang.

Representanter för utbildningsförvaltningen beskriver att de i medarbetarundersökningar noterat en skillnad mellan medarbetare och chefer vad gäller arbetsbelastningen och möjligheten att balansera sin tid. Medarbetarna har i högre grad svarat att de upplever att detta är svårt, vilket lett till att förvaltningen (med stöd i material från Suntarbetsliv) utbildat cheferna i att arbeta med friskfaktorer. Samma förvaltning har även ett samarbete med en extern leverantör för stöd i arbetet utifrån noterade utmaningar kring arbetsbelastning och hållbarhet.

Av enkätsvaren framgår att det finns varierande uppfattningar kring tillgången till utbildningar rörande det hälsofrämjande arbetet, både vad gäller utbildningar riktade till medarbetare och chefer. Som framgår av diagram 2 nedan, instämmer totalt 31 procent helt eller till stor del i påståendet att det finns utbildningar som medarbetarna kan delta i. Av diagrammet framgår även att 43 procent endast instämmer till viss del i påståendet samt 26 procent som inte instämmer alls.

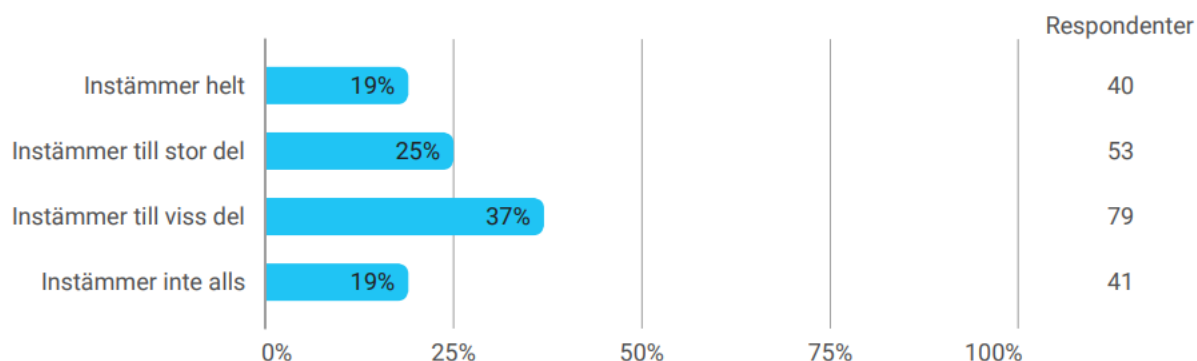
Diagram 2. Jag anser att det finns utbildningar gällande det hälsofrämjande arbetet som medarbetarna kan delta i



Av fritextsvaren till enkätfrågan framgår bland annat att det finns en viss osäkerhet kring förekomsten av utbildningar riktade till medarbetare som inte är skyddsombud. Flera respondenter ger uttryck för en önskan om fler utbildningar för att främja medarbetarnas kompetensutveckling. Samtidigt nämns av flera respondenter att det finns ett fokus på hälsofrämjande insatser och välmående, även om detta inte alltid sker i form av formella utbildningar utan exempelvis i det dagliga arbetet och vid arbetsplatsträffar.

I enkäten ställdes även motsvarande fråga gällande vilka möjligheter till utbildning kring det hälsofrämjande arbetet som cheferna har (diagram 3). Enkätsvaren visar att något högre andel instämmer helt eller till stor del i att man som chef erbjuds möjlighet till utbildning.

Diagram 3. Jag anser att jag, i min roll som chef, erbjuds möjlighet till utbildning i frågor som rör hälsofrämjande arbete



Bland fritextsvaren förekommer varierande uppfattningar om förekomsten av utbildningar. Exempelvis ges uttryck för att det finns ett antal utbildningsmöjligheter tillgängliga, särskilt för chefer, inom områden som arbetsmiljö och hälsofrämjande arbete. I sammanhanget nämns bland annat att samtliga nya chefer går en arbetsmiljöutbildning (fem halvdagar). Flertalet av de svarande upplever sig ha tillgång till stöd från HR-specialister. Det finns även seminarier och återkommande chefsforum som erbjuds. Dock upplever vissa respondenter att dessa utbildningar inte marknadsförs eller erbjuds aktivt. Vidare uppges att det huvudsakligen är ett eget ansvar att hitta och delta i utbildningar. Tid framhålls vara en återkommande begränsning som kan hindra deltagande, även om intresse finns. Vissa respondenter känner inte till vilka utbildningar som erbjuds, eller upplever sig inte ha haft behov av det.

Bedömning

Genomförs fortlöpande utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet (bl. a. avseende friskfaktorer) på arbetsplatserna?

Delvis

Vi bedömer att det till delar erbjuds och genomförs fortlöpande utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet. Vår granskning visar att dessa utbildningar i huvudsak är inriktade mot chefer samt skyddsombud. Av vår enkätundersökning framgår att det finns en variation i medvetenheten kring förekomsten av utbildningar, särskilt vad gäller utbildning för medarbetare.

Mot denna bakgrund anser vi att det finns anledning att se över utbudet av utbildningar som har koppling till det hälsofrämjande arbetet samt hur dessa utbildningar ska göras kända för både medarbetare och chefer.

Förutsättningar för att arbeta hälsofrämjande

Revisionsfråga 3: Har chefer tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med arbetsmiljöfrågor exempelvis hälsofrämjande åtgärder (hälsofrämjande ledarskap)?

Enligt Arbetsmiljöverkets föreskrifter för systematiskt arbetsmiljöarbete ska arbetsgivaren se till att den som tilldelats arbetsmiljöuppgifter har de befogenheter, resurser och den kunskap som behövs.

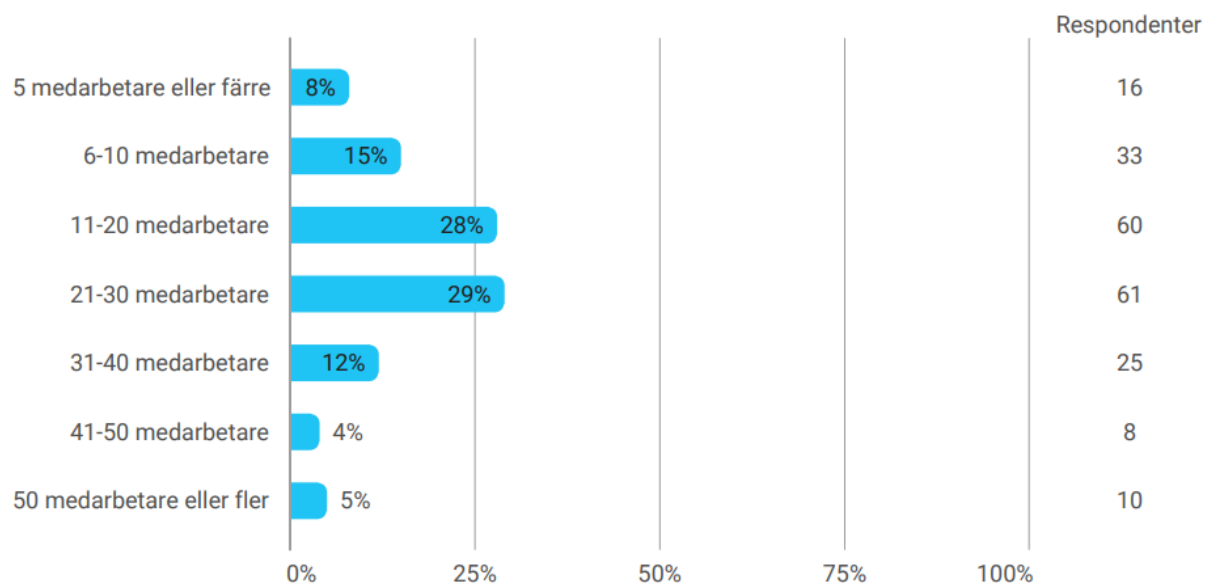
lakttagelser

Intervjuade beskriver att omsättningen av chefer varit hög under senare år inom vissa förvaltningar, vilket också medfört utmaningar i att kunna fånga upp signaler kring medarbetares ohälsa och att agera på dessa. Vid intervjuer ges uttryck för att det gjorts utredningar vad gäller chefers organisatoriska förutsättningar. I granskningen framkommer uppgifter om att kommunfullmäktige under år 2018 beslutat att införa ett riktmärke för antalet medarbetare per första linjens chef till omkring 30 medarbetare. Vi noterar att det inom ramen för en förstudie rörande chefers förutsättningar som genomfördes under våren 2024 lämnades en rekommendation om ett förnyat fokus på frågan. Utifrån intervjuer kan vi konstatera att vissa förvaltningar upprättat egna målsättningar för maximalt antal medarbetare per chef, exempelvis 20 eller 30 stycken.

Vi har inom ramen för granskningen fått del av utdrag från kommunens intranät, där det framgår att avsikten är att skapa friskare arbetsplatser för alla medarbetare och att detta behöver ske genom att bli bättre på att sätta in insatser tidigt. I sammanhanget beskrivs dels var man som medarbetare vänder sig om man blir sjuk, dels att man kallas till ett omtankessamtal med sin chef om man varit sjukfrånvarande vid fyra eller fler tillfällen under de senaste 12 månaderna. Vidare finns information om att ett arbetsmiljöstöd finns att tillgå, bestående av ett team medarbetare från HR-avdelningen vars syfte är att stötta chefer och enheter där det finns ett behov av strukturerade arbetsmiljöåtgärder. Arbetsmiljöstödet genomfördes som ett pilotprojekt under 2018-2021, i samarbete med Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) och Research Institutes of Sweden (RISE). Kommunstyrelsen beslutade i september 2021 att insatserna ska fortsätta som ordinarie arbete.

I vår enkät ställde vi frågan hur många medarbetare som cheferna ansvarar för. Av diagram 4 nedan framgår att antalet medarbetare per chef varierar. Totalt 57 % av respondenterna har svarat att man har mellan 11 och 30 medarbetare. Tio respondenter har svarat att man har ansvar för fler än 50 medarbetare.

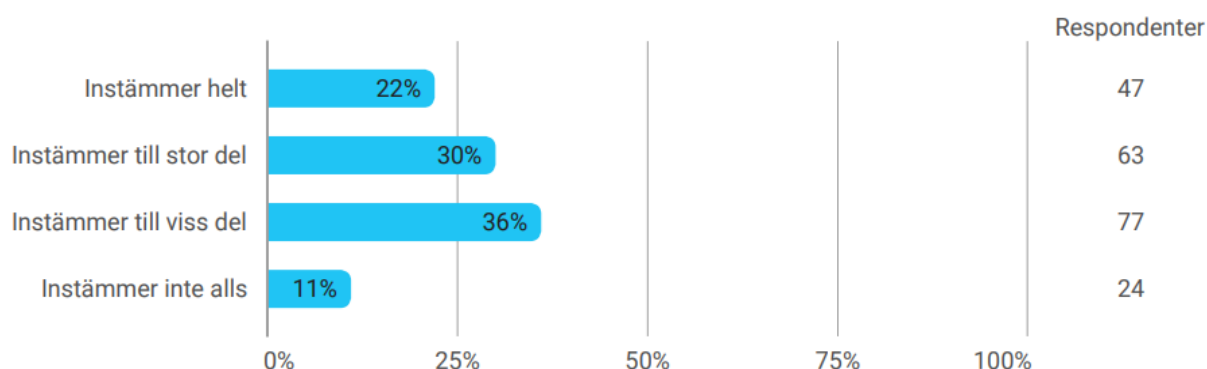
Diagram 4: Hur många medarbetare är du chef för? (dvs. där medarbetaren benämner dig som sin närmaste chef och du förväntas ha medarbetarsamtal med denne)



För chefer med personalansvar är det av vikt att ha tillgång till ett tillräckligt stöd i chefsrollen. I vår enkät (diagram 5 nedan) har cheferna tagit ställning till huruvida det finns stöd att tillgå för att kunna bedriva ett hälsofrämjande arbete. Av svaren framgår att det finns varierande uppfattningar kring tillgången till stöd. Av respondenterna framförde 47 procent att de instämmer till viss del eller inte alls i påståendet.

Vi noterar bland fritextsvaren att finns vissa uppfattningar om att exempelvis mer hjälp från stödfunktioner som exempelvis HR och ekonomi skulle kunna underlätta för cheferna och skapa en bättre arbetsmiljö. Detta är även något som lyfts av vissa intervjuade, som framhåller att stödfunktioner som exempelvis verksamhetsutvecklare inte längre finns i samma omfattning som tidigare. Som tidigare beskrivits finns i dagsläget dels en central HR-organisation och dels en lokal HR-funktion på förvaltningarna. Sammansättningen av HR-stödet på förvaltningsnivå varierar mellan förvaltningarna, utifrån exempelvis storlek och förutsättningar.

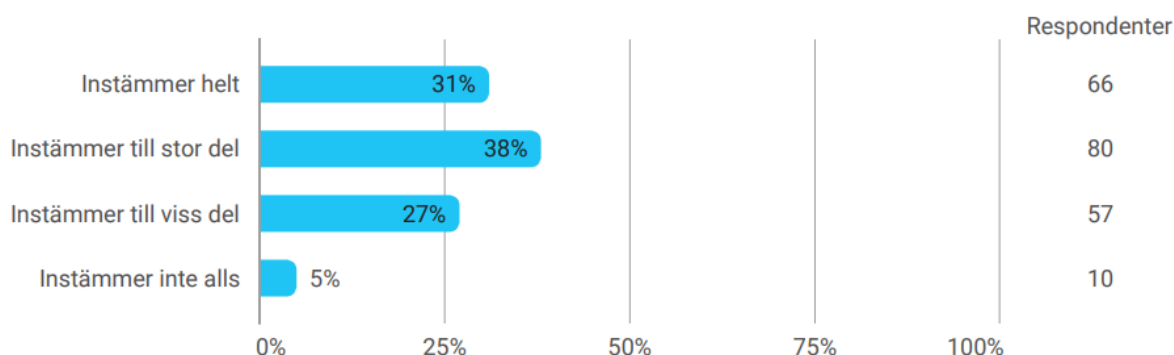
Diagram 5. Jag anser att jag får det stöd jag behöver i min roll som chef för att kunna bedriva ett hälsofrämjande arbete i den verksamhet som jag ansvarar för



Inom ramen för granskningen har vi tagit del av utdrag från Botkyrka kommuns intranät, där bland annat chefs roll beskrivs. Av denna framgår ett antal punkter som gäller för medarbetare och chefer. Det framgår att man som chef har ett arbetsgivaransvar och ett samlat ansvar för verksamhet, ekonomi och personal. Vidare framgår att man som chef har de befogenheter och förutsättningar som krävs i rollen för att kunna driva och utveckla verksamheten. I sammanhanget beskrivs Ledarplattformen, som utgår från den gemensamma värdegrunden, och som är framtagna för att beskriva det ledarskap som ska utövas.

I vår enkät (diagram 6) har cheferna fått svara på huruvida man anser att de krav och förväntningar som finns vad gäller det hälsofrämjande arbetet är tydliga. I diagrammet nedan redovisas utfallet. Vi noterar bland annat att 69 procent instämmer helt eller till stor del i påståendet medan 27 procent instämmer till viss del och 5 procent som inte instämmer alls.

Diagram 6. Jag anser att de krav och förväntningar som ställs på mig i min roll som chef vad gäller det hälsofrämjande arbetet är tydliga



Bland fritextsvaren noteras varierande uppfattningar kring huruvida kraven och förväntningarna är tydliga:

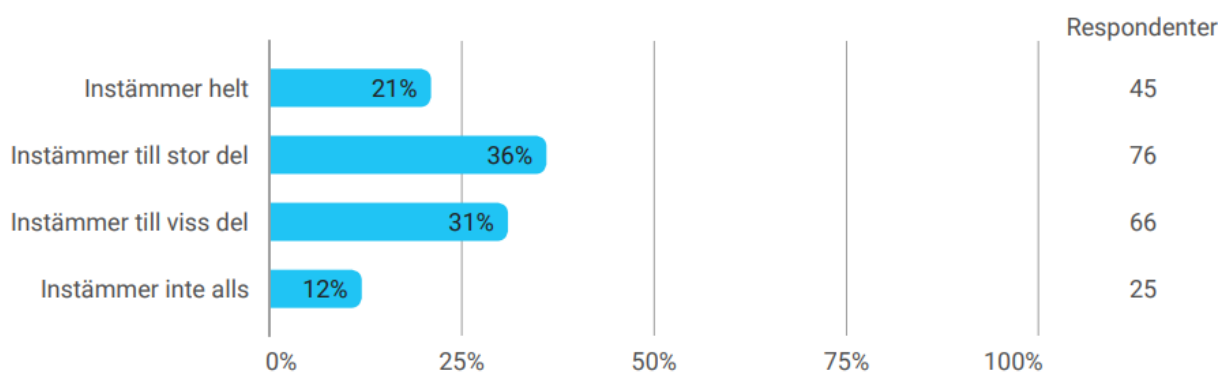
“Kravet att ansvara för detta arbete är tydliga men förväntningarna på hur det ska göras är otydligare.”

”Kraven är tydliga men det saknas förutsättningar att hinna med.”

“Krav och förväntningar avseende hälsofrämjande arbete framgår av policy, riktlinjer, rutiner mm inom området.”

I enkäten fick cheferna även ta ställning till hur man ser på balansen mellan det ansvar man har som chef och de befogenheter som finns i uppdraget. Svaren redovisas i diagram 7 nedan. Av respondenterna uppgav 57 procent att de instämmer helt eller till stor del i att det råder en balans mellan ansvar och befogenheter. För resterande respondenter svarade 43 procent att de instämmer till viss del eller inte alls i påståendet.

Diagram 7. Jag anser att det råder en balans mellan det ansvar jag har som chef och de befogenheter som jag har i mitt chefsuppdrag, vad gäller det hälsofrämjande arbetet



I fritextsvaren återfinns olika uppfattningar om att det råder en balans mellan ansvar och befogenheter:

“Jag anser att man behöver se över antalet arbetsuppgifter mellan de olika chefsrollerna i kommunen. Råder en stor obalans gällande arbetsbörda.”

“Vi arbetar tillsammans med det inom ramen för chefskopet och jag har ett eget ansvar.”

I vår enkätundersökning ger flertalet respondenter uttryck för att chefens arbetsmiljö tenderar att inte uppmärksammas i samma utsträckning som för medarbetarna. Exempelvis framkommer uppfattningar om att det kan vara svårt att hinna med om man har många underställda medarbetare eller att det kan vara utmanande att vara chef i de fall man inte har ansvar för både budget och personal. I sammanhanget nämns att det saknas en likvärdighet och förutsättningar för att lyckas som chef när det ekonomiska läget och antalet medarbetare som man ansvarar för skiljer sig åt.

Enkätundersökningen visar även på chefer som är nöjda med det hälsofrämjande arbetet som bedrivs. Gott samarbete med HR och ett stort fokus på medarbetarna som

resurser för att lyckas i arbetet med att nå målen gentemot medborgarna är några exempel som lyfts.

Företagshälsovård

I våra intervjuer ges i varierande grad uttryck för att företagshälsovården utgör en viktig part för att stödja cheferna i deras arbete med hälsofrämjande åtgärder.. Det handlar dels om efterhjälpande rehabiliteringsinsatser, men även vissa förebyggande insatser. Vi har inom ramen för granskningen tagit del av en sammanställning avseende avropade insatser år 2024. Insatserna delas upp i *efterhjälpande*, *förebyggande* respektive *främjande*. Vi noterar att de efterhjälpande insatserna stod för 42 procent av de totala insatserna år 2024. Motsvarande siffra för de förebyggande var 57 procent, och de främjande 1 procent. Majoriteten av insatserna (85 procent) var på individnivå.

Stödsamtal (förebyggande) utgjorde den kostnadsmässigt största insatsen under året, följt av krisstöd (efterhjälpande) och teambaserad arbetsförmågebedömning (efterhjälpande). Den personalkategori hos företagshälsovården som avropades i störst utsträckning rent kostnadsmässigt var psykolog, följt av beteendevetare och rehabsamordnare. Av kommunens förvaltningar hade vård- och omsorgsförvaltningen samt utbildningsförvaltningen de högsta kostnaderna för insatser från företagshälsovården. Dessa förvaltningar tillhör de personalmässigt största verksamheterna.

Verksamhetsföreträdare beskriver att man även har tillgång till tjänsten *Sjuk och Frisk*, som tillhandahålls av företagshälsovården och som innebär att sjukanmälan kopplas till möjlighet att kunna få rådgivning av sjuksköterska samt rehabstöd för chefer.

I granskningen framkommer att vissa förvaltningar/enheter arbetar med olika former av sk "pulsmätningar", men att detta inte är något som sker på kommunövergripande nivå.

Bedömning

Har chefer tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med arbetsmiljöfrågor exempelvis hälsofrämjande åtgärder (hälsofrämjande ledarskap)?

Delvis

Vår granskning visar att chefer i viss utsträckning har tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med hälsofrämjande frågor. Vår enkätundersökning visar att de krav och förväntningar som ställs på cheferna uppfattas som relativt tydligt när det gäller det hälsofrämjande arbetet. Dock finns chefer som har ett relativt stort antal medarbetare vilket vi anser kan försvåra förutsättningarna för att kunna bedriva ett hälsofrämjande arbete. Vi konstaterar att tillgången till stöd till cheferna är relativt god men att det finns variationer i förvaltningarnas förutsättningar exempelvis vad gäller tillgången till HR-stöd.

Vi kan även konstatera att det finns ett antal chefer som anser att det inte finns en tillräcklig balans mellan det ansvar de har som chef och de befogenheter som givits dem. I detta sammanhang anser vi att det är viktigt att även chefernas arbetsmiljö uppmärksammas.

Erfarenhetsutbyte

Revisionsfråga 4: Sker det ett kontinuerligt utbyte av erfarenheter där goda exempel gällande det hälsofrämjande arbetet delas mellan eller inom förvaltningarna?

lakttagelser

I våra intervjuer beskrivs att verksamheterna är olika till sin karaktär och behoven och förutsättningarna beskrivs därmed även variera mellan arbetsplatser. Medan vissa har mer kontorsbaserade arbetsuppgifter, arbetar andra med drift. Även arbetstiderna skiljer sig åt mellan olika verksamheter och arbetsplatser. En del chefer har medarbetare utspridda på flera geografiska platser, vilket också påverkar möjligheterna till att exempelvis mötas på daglig basis. Flera intervjuade beskriver vikten av att arbeta med kulturen på arbetsplatsen, rörande exempelvis förhållningssättet gentemot varandra, för att effektivitet och trivsel ska uppnås. I våra intervjuer betonas att det finns ett stort engagemang och omtanke hos många chefer och medarbetare och att detta är något som är viktigt att värna om. Detta beskrivs vara viktigt både för den egna arbetsgruppen, men även för de medborgare man möter i sina verksamheter.

I våra intervjuer ges uttryck för att det på kommunövergripande nivå överlag finns behov av att förbättra utbytet av goda exempel mellan förvaltningarna. Ett exempel som nämns är att HR har två olika processteam i kommunen, där goda exempel kan fångas upp och delas med varandra.

Ett exempel som i granskningen beskrivs bidra på ett hälsofrämjande sätt är att **socialförvaltningen** arbetar med konceptet *“Din bästa arbetsplats”*, vilket omfattar ett nära ledarskap, delaktighet och transparens, kommunikation och återkoppling samt kompetensutveckling. Inom förvaltningen genomförs årligen en inspirationsdag för samtliga medarbetare, liksom att priser som t ex *“Årets samarbete över enhetsgränser”* införts. Det finns även en satsning på att, över enhetsgränserna, umgås genom att exempelvis spela fotboll, sjunga eller göra andra organiserade aktiviteter. Två gånger per vecka hyr förvaltningen Tumbahallen och på önskemål från medarbetarna genomförs olika aktiviteter. Satsningen kallas *Samverkan genom idrott* och information om dessa aktiviteter och uppmuntran till anmälan sprids bland annat genom förvaltningschefens veckobrev till förvaltningen. Aktiviteterna genomförs utanför arbetstid och kostar inte den enskilde medarbetaren något. Det framhålls finnas en ambition om att utöka detta till att även bjuda in andra förvaltningar. Även om det är svårt att visa på huruvida aktiviteterna leder till en bättre hälsa, beskrivs att det finns ett antagande om att det har en positiv effekt.

Inom **teknik- och fastighetsförvaltningen** har en så kallad arbetsmiljömånad införts. Arbetsmiljömånaden innebär att förvaltningen, i oktober varje år, genomför olika aktiviteter med utgångspunkt i arbetsmiljöområdet. Den psykosociala arbetsmiljön stod i fokus för år 2024. Arbetssättet med arbetsmiljömånad beskrivs ha inspirerat en annan förvaltning till att inför en arbetsmiljövecka.

Representanter för **utbildningsförvaltningen** beskriver att chefer inom förvaltningen träffas kontinuerligt för samtal och erfarenhetsutbyten. Samverkan sker även med den

förvaltning som ansvarar för lokalerna som verksamheterna bedrivs i, vilket skapar en trygghet rörande den fysiska arbetsmiljön.

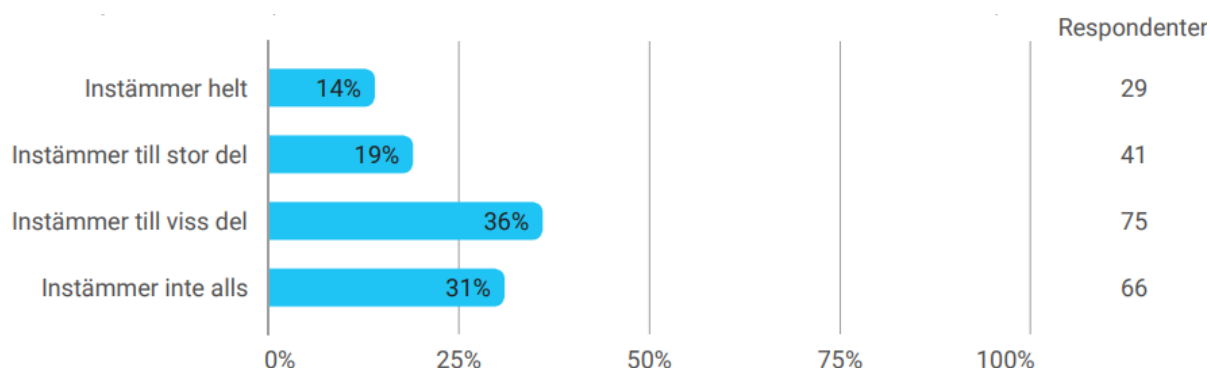
Vård- och omsorgsförvaltningen har infört en så kallad Kvalitetsgala, där man en gång per år lyfter goda exempel på vad samarbete kan leda till och delar ut olika priser. Intervjuade beskriver att det tidigare år funnits ett särskilt pris rörande arbetsmiljö, men att det numera ersatts av ett pris inom kvalitet. Varje chef får ta med sig ett antal medarbetare att delta vid galan. Vidare genomförs så kallade "Chefsfrukostar" cirka fyra gånger per år. Dessa utgör ett forum för att utbyta erfarenheter rörande exempelvis kompetensförsörjning, mål etc. Det har även genomförts särskilda chefsdagar. Sammantaget framhålls detta som ett arbetssätt för att utveckla en god dialog och samarbete mellan de olika verksamheterna inom förvaltningen.

Från **kultur- och fritidsförvaltningen** framhålls möjligheterna till inflytande över arbetstider och det faktum att verksamheten inte är lika lagstyrd i samma utsträckning som många andra kommunala verksamheter som exempel på framgångsfaktorer för att skapa en god arbetsmiljö.

Vid intervjuer framkommer att det tidigare har funnits så kallade hälsoinspiratörer dvs medarbetare med ett särskilt uppdrag att inspirera sina kollegor till att genomföra olika typer av aktiviteter men att denna funktion inte längre finns kvar.

Vi har i ovanstående avsnitt redovisat vad som framkommit i intervjuer med företrädare för förvaltningarna gällande aktiviteter för ett hälsofrämjande arbete samt utbyte av erfarenheter. Vi har även i vår enkät ställt en fråga gällande förekomsten av erfarenhetsutbyte (diagram 8). Enkäten visar på varierande uppfattningar om huruvida det sker ett kontinuerligt utbyte av erfarenheter avseende det hälsofrämjande arbetet inom den egna förvaltningen där 36 procent till viss del instämmer i påståendet medan 31 procent inte instämmer alls.

Diagram 8. Jag anser att det sker ett kontinuerligt utbyte av erfarenheter avseende det hälsofrämjande arbetet inom den förvaltning jag arbetar (där exempelvis goda exempel delas med varandra)



Bland fritextsvaren noteras att vissa av respondenterna upplever att det saknas forum att dela erfarenheter med varandra, medan andra anser att det genomförs olika aktiviteter , exempelvis chefskopet och ledningsgruppsutveckling, inom förvaltningen.

Bedömning

Sker det ett kontinuerligt utbyte av erfarenheter där goda exempel gällande det hälsofrämjande arbetet delas mellan eller inom förvaltningarna?

Delvis

Vi har i vår granskning inte kunnat identifiera att det sker något kontinuerligt utbyte av erfarenheter där goda exempel gällande det hälsofrämjande arbetet delas *mellan* förvaltningarna. Vi har däremot tagit del av en rad olika exempel för hur man *inom* respektive förvaltning arbetar med frågor kopplat till arbetsmiljö samt hälsofrämjande åtgärder.

Dock visar vår enkät att det bland flera chefer inte upplevs att det sker något påtagligt erfarenhetsutbyte inom den egna förvaltningen. Mot denna bakgrund anser vi därför att det kan finnas anledning att se över hur chefer involveras i de olika sammanhang där erfarenhetsutbyte sker kring det hälsofrämjande arbetet.

Uppföljning av det hälsofrämjande arbetet

Revisionsfråga 5: Sker fortlöpande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet?

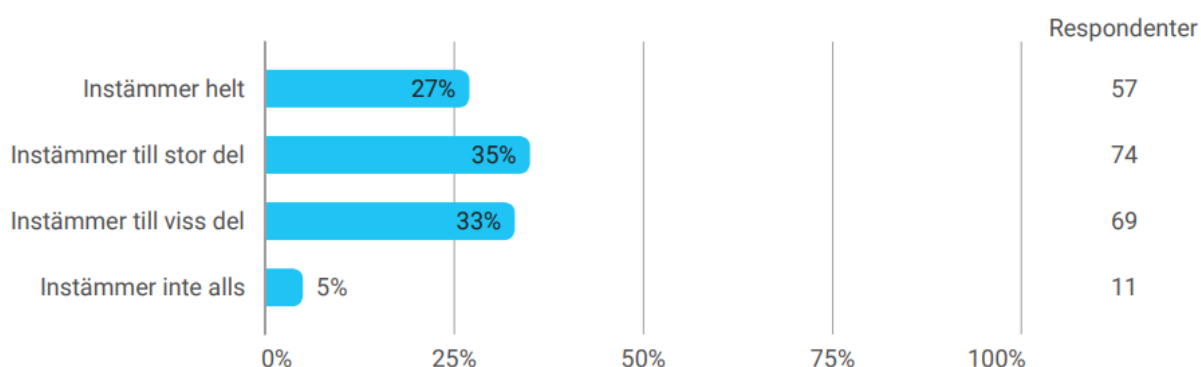
I enlighet med Arbetsmiljöverkets föreskrifter ska arbetsgivaren varje år göra en uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Uppföljningen ska dokumenteras skriftligt och om det systematiska arbetsmiljöarbetet inte fungerat bra ska det förbättras.

lakttagelser

I dokumentet *Riktlinjer för årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet* (beslutat av kommunstyrelsen i februari 2022) tydliggörs att arbetsgivaren har ett ansvar att årligen följa upp hur det systematiska arbetsmiljöarbetet fungerar och att ändra vid behov. Vidare framgår att *“En gemensam och kommunövergripande process för den årliga uppföljningen bidrar till en god arbetsmiljö som främjar hälsa Botkyrka kommuns alla verksamheter.”* I riktlinjerna framgår att den högsta ledningen ansvarar för att uppföljningen blir genomförd. Den årliga uppföljningen ska även redovisas på politisk nivå. Som framgår lite senare i detta kapitel har uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet rapporterats till kommunstyrelsen under hösten 2024.

Vår enkät (diagram 9) visar att totalt 62 procent av respondenterna instämmer till stor del eller till viss del i att det hälsofrämjande arbetet följs upp inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbete.

Diagram 9. Jag anser att det hälsofrämjande arbetet fortlöpande följs upp exempelvis inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet



Flertalet respondenter har kommenterat att det systematiska arbetsmiljöarbetet främst följs upp genom exempelvis medarbetarundersökning, skyddsronder, uppföljning av frisk- och sjuknärvaro etc. En kommentar som lämnades var följande:

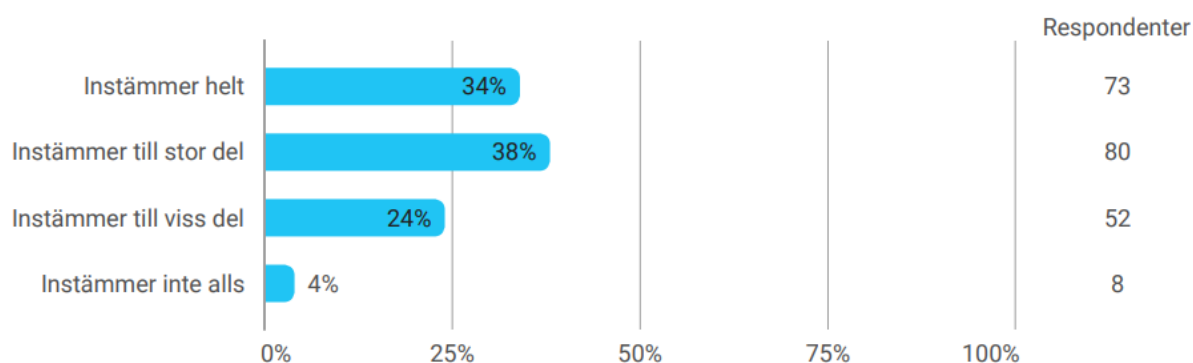
“Vi gör skyddsronder och åtgärder mindre konkreta brister snabbt. Chefens totala arbetsbelastning däremot tas sällan upp eller det bara konstateras att det är som det är.”

I vår enkät har respondenterna fått ta ställning till huruvida arbetsmiljöfrågor och hälsofrämjande arbete diskuteras på arbetsplatsträffar (se diagram 10). Vi noterar att totalt 72 procent instämmer helt eller till stor del i påståendet. Bland fritextsvaren noteras att flertalet respondenter anser att frågan finns med på agendan för exempelvis arbetsplatsträffar.

I intervjuer ges dock uttryck för att innehållet vid arbetsplatsträffar varierar stort mellan olika enheter och att det i hög grad är avhängigt av den enskilda chefen. Det framhålls finnas en kommungemensam mall för genomförandet, men vissa uppges ha skapat en egen. Några av respondenterna i enkäten framhåller att arbetsmiljö är ett återkommande ämne vid dessa träffar, men inte specifikt det hälsofrämjande arbetet. Detta är någon som även framkommer vid intervjuer, där exempelvis stora medarbetargrupper uppfattas försvåra möjligheten till dialog i frågorna. Flertalet av de intervjuade fackliga företrädarna reflekterar över om arbetsplatsträffar är rätt forum att diskutera friskfaktorer och hälsofrämjande arbete, eller om det skulle vinna på att ske i annan form.

I enkäten förekommer även uppfattningar om att det finns skillnader mellan de arbetsplatsträffar som respondenten själv har med sina medarbetare och de arbetsplatsträffar där respondenter deltar som medarbetare. I dessa fall uppfattas som att frågan om arbetsmiljö och hälsofrämjande arbete inte är lika självklar på agendan när chefen deltar i egenskap av medarbetare, som den är vid arbetsplatsträffar med medarbetare i exempelvis första linjen.

Diagram 10. Frågor som berör arbetsmiljö och det hälsofrämjande arbetet diskuteras återkommande på våra arbetsplatsträffar

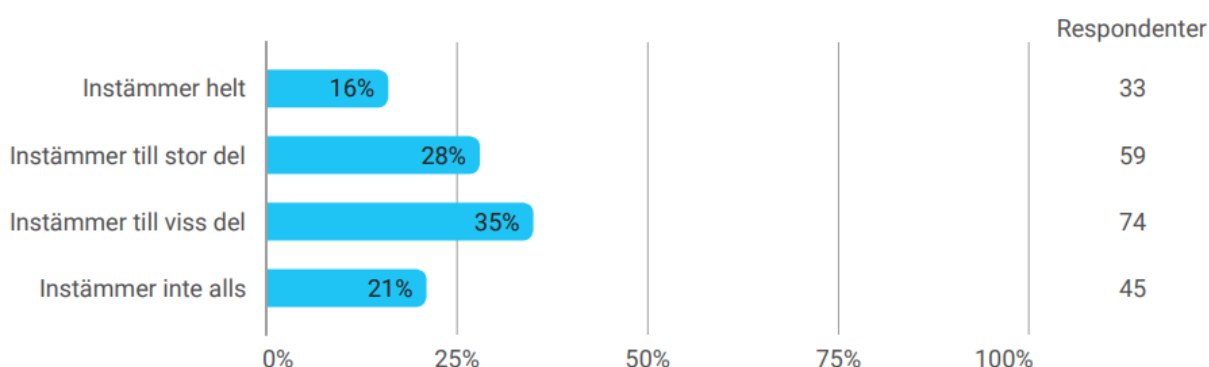


Bland de chefer som besvarat enkäten råder varierande uppfattningar vad gäller i vilken utsträckning som återkoppling sker utifrån uppföljningen av det hälsofrämjande arbetet. I diagram 11 nedan kan bland annat utläsas att totalt 56 procent av respondenterna instämmer till viss del eller inte alls i påståendet att man får en tillräcklig återkoppling. I fritextsvaren till enkätfrågan framförs att det råder en brist på återkoppling avseende det arbete som sker:

“Jag upplever inte alls att någon följer upp det systematiska arbetsmiljöarbetet som jag genomför med min enhet.”

“Skulle behövas en mer systematisk uppföljning och återrapportering mer även uppfattningar om att stöttnen från HR vad gäller uppföljning kan bli bättre.”

Diagram 11. Jag anser att jag får en tillräcklig återkoppling på den uppföljning som rapporteras gällande det hälsofrämjande arbetet



Uppföljning i delårsrapporten per augusti

I granskningen ges uttryck för att friskfaktorer inte redovisas eller rapporteras på något systematiskt sätt. Däremot beskrivs frisknärvaro utgöra ett mått som samtliga förvaltningar förväntas redovisa. I kommunens delårsrapport för år 2024² görs en uppföljning av målen och tillhörande mått. Bland annat redovisas utfallet för måttet *“Frisknärvaron för medarbetare i Botkyrka ska öka (%)”*. Utfallet per augusti 2024

² Godkänd av kommunstyrelsen 2024-10-07 § 176

uppgår till 94 procent, vilket är samma värde som utfallet för helåret 2023. I kommentaren till bedömning av målet framgår följande *“Då arbetet med arbetsmiljöfrämjande åtgärder sker kontinuerligt och kommunen över tid haft en ökad frisknärvaro finns god anledning att tro att denna trend kommer att fortgå framledes.”*.

Ytterligare två mått som hör till målet *Botkyrkas anställda trivs och mår bra* baseras på resultatet i medarbetarundersökningen. Dessa är *Botkyrka kommuns genomsnittliga nivå på ett hållbart medarbetarengagemang ska öka* respektive *Medarbetarundersökning, totalindex ökar (sammanvägning av undersökningens åtta delar)*.

På kommunövergripande nivå följs även ett mått för personalomsättning upp. I delårsrapporten per augusti redogörs för att personalomsättningen minskat, i förhållande till föregående år.

Utöver den uppföljning som görs inom ramen för målstyrningen, finns i delårsrapporten även ett särskilt avsnitt benämnt *Arbetsmiljö och hälsa*. I detta avsnitt redogörs för sjukfrånvaron, både totalt och uppdelat på kvinnor/män samt ålderskategorier. Högst sjukfrånvaro noteras inom åldersgruppen 60 år och äldre.

Medarbetarundersökning

Medarbetarundersökningen genomförs varje höst. Undersökningen omfattar frågor inom ett flertal områden, som exempelvis hur man upplever sina arbetsförutsättningar samt om kränkande särbehandling, hot och våld etc. förekommer och om man vet var man ska vända sig om man utsätts. Vi har inom ramen för granskningen tagit del av resultatet från den undersökning som genomfördes under hösten 2024. I denna noterar vi bland annat att både totalindex och hållbart medarbetarengagemang var lägre år 2024 jämfört med föregående år. Hållbart medarbetarengagemang består av tre delindex; *motivation*, *ledarskap* respektive *styrning*. Inom samtliga dessa tre kan noteras en nedgång jämfört med året innan. Samtliga förvaltningar har för år 2024 antingen samma eller ett lägre HME än de hade för år 2023. Tydligast nedgång noteras inom teknik- och fastighetsförvaltningen.

Kommunstyrelsens uppföljning

Vi har inom ramen för granskningen gått igenom protokoll från kommunstyrelsens sammanträden under perioden januari 2023 till och med december 2024. Ingen specifik uppföljning av det hälsofrämjande arbetet har skett under perioden, men däremot noteras vissa uppföljningar som kan anses beröra området. Exempelvis godkände kommunstyrelsen 2023-09-11 § 144 den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet i Botkyrka kommun år 2022 samt de förslag till åtgärder som lämnats gällande det kommunövergripande systematiska arbetsmiljöarbetet. Motsvarande uppföljning för år 2023 skedde 2024-10-07 § 189. Därutöver har styrelsen även fått information om kompetensförsörjningsplanen samt godkänt genomförd kompetenskartläggning och därtill hörande aktiviteter (2023-10-09 § 169).

2024-02-12 § 47 godkände kommunstyrelsen riktlinjer för fördelning av arbetsmiljöuppgifter och 2024-09-09 § 158 godkände styrelsen förslag till prioriteringar av fysiska trygghetsåtgärder i skolor och förskolor.

Personal- och upphandlingsberedningen bereder ärenden till kommunstyrelsen som rör bland annat förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare samt strategisk personal- och kompetensförsörjning³.

Vi noterar i mötesanteckningar från beredningens sammanträden under år 2024 att beredningen bland annat erhållit information om sammanställning och jämförelser utifrån avslutsenkäter⁴. Beredningen har även berett ärendet om den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet, som kommunstyrelsen sedan beslutade om i oktober 2024.

Vi noterar att personal- och upphandlingsberedningen 2024-05-23 (p. 12) fått information om en förstudie gällande chefers förutsättningar. Utifrån förstudiens resultat har ett antal rekommendationer lämnats gällande exempelvis förnyat fokus på antalet medarbetare per chef, att samordna, förenkla och utveckla specialist- och systemstöd samt att dela erfarenheter och goda exempel. Av protokollen från kommunstyrelsen framgår att mötesanteckningar från personal- och upphandlingsberedningen löpande tagits upp som anmälningsärenden.

Bedömning

Sker fortlöpande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet?

Ja

Vi bedömer att det sker en fortlöpande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Vi har i vår granskning tagit del av uppföljningar gällande det systematiska arbetsmiljöarbetet, tertiärföljning samt redovisning av medarbetarenkäten. Av vår enkät framgår att frågor som berör arbetsmiljö och det hälsofrämjande arbetet diskuteras på arbetsplatsträffar vilket vi anser är mycket positivt. Vi anser att det hälsofrämjande arbetet bör bedrivas i nära anslutning till den egna arbetsplatsen för att åstadkomma effekt.

Vi noterar att det finns behov av att förbättra återkopplingen av det hälsofrämjande arbetet till framförallt chefer. Vår uppfattning är att en högre grad av återkoppling bidrar till att skapa ett ökat fokus kring det hälsofrämjande arbetet samt ett ökat engagemang.

Åtgärder

Revisionsfråga 6: Fattas vid behov beslut om åtgärder?

Iakttagelser

Vid genomgång av protokoll från kommunstyrelsens sammanträden under perioden januari 2023 till och med december 2024 noteras att styrelsen fattat vissa beslut som kan anses ha bäring på det granskade området. 2023-04-11 § 77 fastställde

³ Reglemente för personal- och upphandlingsberedningen, antaget 2023-02-13 § 33

⁴ Enkäter riktade till chefer och medarbetare som avslutat sin anställning i Botkyrka kommun

kommunstyrelsen förslaget till upphandlingsstrategi för företagshälsovård. 2023-11-27 § 219 fattade kommunstyrelsen beslut om att dels höja friskvårdsbidraget från 1500 kr till 2500 kr, dels undersöka förutsättningarna för att handla upp och införa en digital lösning för hantering av förmåner, såsom friskvårdsbidraget. Styrelsen beslutade samtidigt att avskaffa den tidigare cykelförmånen, liksom att ge kommunstyrelseförvaltningen i uppdrag att utreda en förmån som främjar förlängt arbetsliv.

I anslutning till ovanstående beslut fattade kommunstyrelsen (§ 220) beslut om att pausa särskilda lönesatsningar för år 2024 till förmån för höjt friskvårdsbidrag.

I samband med att kommunstyrelsen 2024-10-07 § 189 godkände den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet i kommunen för år 2023 beslutades också att godkänna förslaget till åtgärder på området.

Kommunstyrelseförvaltningen föreslog att utvecklingen av det systematiska arbetsmiljöarbetet fortsatt ska prioriteras, då det anses vara av stor vikt att ge förutsättningar samt underlätta för cheferna att utföra arbetsuppgifterna i arbetsmiljöarbetet. De föreslagna åtgärderna bestod i följande:

- Säkerställa att chefer genomgår kommunens arbetsmiljöutbildningar
- Fortsatt utveckling och användning av systemstödet SAM i Stratsys
- Stöd/vägledning till ledningsgrupper för uppföljning och analys av arbetsmiljön på förvaltningen/verksamheten
- Utarbeta tydliga mål, eller indikatorer, för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön

Bedömning

Fattas vid behov beslut om åtgärder?

Ja

Vår granskning visar att kommunstyrelsen har fattat beslut om åtgärder som har bäring på det hälsofrämjande arbetet. Vi noterar att beslut har fattats gällande höjt friskvårdsbidrag samt beslut om att vidta åtgärder kopplat till uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Botkyrka kommun genomfört en granskning av det hälsofrämjande arbetet. Syftet är att granska om kommunstyrelsen bedriver ett ändamålsenligt hälsofrämjande arbete inom kommunens arbetsplatser. Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen *inte helt* bedriver ett ändamålsenligt hälsofrämjande arbete inom kommunens arbetsplatser.

Rekommendationer

Utifrån granskningsresultatet lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Att se över utbudet av utbildningar för det hälsofrämjande arbetet och i synnerhet för medarbetare samt att information sprids över vilka utbildningar som finns tillgängliga vilket exempelvis kan ske i samband med arbetsplatsträffar och liknande möten.
- Att åtgärder vidtas för att säkerställa att chefer har ett rimligt antal underställda medarbetare utifrån verksamhetens omfattning och lokalisering. Detta för att skapa förutsättningar för chefer att i högre grad vara nära sina medarbetare och därigenom skapa möjligheter för att bland annat kunna fokusera på det hälsofrämjande (förebyggande) arbetet.
- Att även chefernas arbetsmiljö särskilt uppmärksammas i samband med det hälsofrämjande arbetet och att även chefer betraktas som medarbetare i detta avseende.

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
1. Finns mål och riktlinjer utformade för det hälsofrämjande arbetet?	Ja Vi bedömer att det finns mål som har bäring på det hälsofrämjande arbetet i form av fullmäktiges mål om en god arbetsmiljö. Vi anser även att det hälsofrämjande arbetet inryms i de riktlinjer som finns framtagna för det systematiska arbetsmiljöarbetet där friskvård utgör en del. Vår enkät visar att det finns en relativt god kännedom bland cheferna kring riktlinjerna för det hälsofrämjande arbetet. Vi noterar att medarbetar- och arbetsmiljöpolicyn inte har varit föremål för uppdatering efter att giltighetstiden löpt ut.	
2. Genomförs fortlöpande utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet (bl. a. avseende friskfaktorer) på arbetsplatserna?	Delvis Vi bedömer att det till delar erbjuds och genomförs fortlöpande utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet. Vår granskning visar att dessa utbildningar i huvudsak är inriktade mot chefer samt skyddsombud. Av vår enkätundersökning framgår att det finns en variation i medvetenheten kring förekomsten av utbildningar, särskilt vad gäller utbildning för medarbetare. Mot denna bakgrund anser vi att det finns anledning att se över utbudet av utbildningar som har koppling till det hälsofrämjande arbetet samt hur dessa utbildningar ska göras kända för både medarbetare och chefer.	

3. Har chefer tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med arbetsmiljöfrågor exempelvis hälsofrämjande åtgärder (hälsofrämjande ledarskap)?

Delvis

Vår granskning visar att chefer i viss utsträckning har tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med hälsofrämjande frågor. Vår enkätundersökning visar att de krav och förväntningar som ställs på cheferna uppfattas som relativt tydligt när det gäller det hälsofrämjande arbetet. Dock finns chefer som har ett relativt stort antal medarbetare vilket vi anser kan försvåra förutsättningarna för att kunna bedriva ett hälsofrämjande arbete. Vi konstaterar att tillgången till stöd till cheferna är relativt god men att det finns variationer i förvaltningarnas förutsättningar exempelvis vad gäller tillgången till HR-stöd. Vi kan även konstatera att det finns ett antal chefer som anser att det inte finns en tillräcklig balans mellan det ansvar de har som chef och de befogenheter som givits dem. I detta sammanhang anser vi att det är viktigt att även chefernas arbetsmiljö uppmärksammas.



4. Sker det ett kontinuerligt utbyte av erfarenheter där goda exempel gällande det hälsofrämjande arbetet delas mellan eller inom förvaltningarna?

Delvis

Vi har i vår granskning inte kunnat identifiera att det sker något kontinuerligt utbyte av erfarenheter där goda exempel gällande det hälsofrämjande arbetet delas mellan förvaltningarna. Vi har däremot tagit del av en rad olika exempel för hur man inom respektive förvaltning arbetar med frågor kopplat till arbetsmiljö samt hälsofrämjande åtgärder. Dock visar vår enkät att det bland flera chefer inte upplevs att det sker något påtagligt erfarenhetsutbyte inom den



	egna förvaltningen. Mot denna bakgrund anser vi därför att det kan finnas anledning att se över hur chefer involveras i de olika sammanhang där erfarenhetsutbyte sker kring det hälsofrämjande arbetet.	
5. Sker fortlöpande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet?	Ja Vi bedömer att det sker en fortlöpande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Vi har i vår granskning tagit del av uppföljningar gällande det systematiska arbetsmiljöarbetet, tertialuppföljning samt redovisning av medarbetarenkäten. Av vår enkät framgår att frågor som berör arbetsmiljö och det hälsofrämjande arbetet diskuteras på arbetsplatsträffar vilket vi anser är mycket positivt. Vi anser att det hälsofrämjande arbetet bör bedrivas i nära anslutning till den egna arbetsplatsen för att åstadkomma effekt. Vi noterar att det finns behov av att förbättra återkopplingen av det hälsofrämjande arbetet till framförallt chefer. Vår uppfattning är att en högre grad av återkoppling bidrar till att skapa ett ökat fokus kring det hälsofrämjande arbetet samt ett ökat engagemang.	
6. Fattas vid behov beslut om åtgärder?	Ja Vår granskning visar att kommunstyrelsen har fattat beslut om åtgärder som har bäring på det hälsofrämjande arbetet. Vi noterar att beslut har fattats gällande höjt friskvårdsbidrag samt beslut om att vidta åtgärder kopplat till uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet.	

2025-03-28

Rebecka Hansson

Uppdragsledare

Carl-Gustaf Folkesson

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Botkyrka kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 16 april 2024. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.

