

**Tjänsteutlåtande**

2018-01-25

**Diarienummer:**

**Handläggare:** Katrin Kajrud  
Tel: 031-368 55 12  
E-post: katrin.kajrud@gotalejon.goteborg.se

**Punkt 18 Protokollsutdrag KF 2017-12-07 § 17 Redovisning av uppdrag samt förslag till plan för att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen****Förslag till beslut i styrelsen för Försäkrings AB Göta Lejon**

- att anteckna informationen, Protokollsutdrag KF 2017-12-07 § 17 Redovisning av uppdrag samt förslag till plan för att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningsantalen.

**Sammanfattning**

Se bilaga 1.

**Bakgrund**

Detta ärende är en handling inkommen från **KF**, så kallat anmälningsärende, och har tidigare funnits tillgänglig i en pärm inför varje styrelsemöte.

**Ärendet**

Se bilaga 1.

**Bilagor**

1. Protokollsutdrag KF 2017-12-07 § 17 Redovisning av uppdrag samt förslag till plan för att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningsantalen.

**Tjänsteutlåtande**

2018-01-25

Katrin Kajrud  
Bolagsjurist

Annika Forsgren  
VD



**§ 17 Dnr 0538/16**

**Redovisning av uppdrag samt förslag till plan för att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen**

**Handling**

2017 nr 221.

**Beslut**

Enligt kommunstyrelsens förslag:

Göteborgs Stads plan för att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen, enligt bilaga 6 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande antas.

---

**Expedieras**

Stadens nämnder och bolag  
Styrande dokument

**Vid protokollet**

Lina Isaksson  
2017-12-19

**Ordförande**

Åse-Lill Törnqvist

**Justerare**

Gunnar Ekeröth

**Justerare**

Christer Holmgren



**Redovisning av uppdrag samt förslag till plan för att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen**

Till Göteborgs kommunfullmäktige

**Kommunstyrelsens förslag**

Personalutskottets förslag till beslut av kommunstyrelsen för egen del har bifallits.

Kommunstyrelsen tillstyrker personalutskottets förslag och föreslår att kommunfullmäktige beslutar:

Göteborgs Stads plan för att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen, enligt bilaga 6 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande antas.

----

Vid behandlingen av ärendet i kommunstyrelsen antecknade Lars Hansson (SD) som yttrande en skrivelse från den 22 november 2017.

Göteborg den 22 november 2017  
Göteborgs kommunstyrelse

Ann-Sofie Hermansson

Mathias Sköld

## Redovisning av uppdrag samt förslag till plan för att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen

Ett yttrande från SD den 23 augusti 2017 omnämns i § 557, Dnr 0538/16, men finns inte med i handlingarna. Detta är märkligt. Yttrandet tog bland annat upp ett föreläggande från arbetsmiljöverket. SD kom i yttrandet med konstruktiva förslag till åtgärder för att förbättra arbetsmiljön. Samtliga av dessa förslag hade bäring på arbetsmiljöverkets rekommendationer.

Ett utdrag från SD:s yttrande från 2017-08-23:

### "Förslag till åtgärder

*Sjukskrivningstalen har stigit varje år sedan 2011. Göteborgs Stads medarbetare mår dåligt IDAG. Göteborgs stads medarbetare är sjukskrivna på grund av stress IDAG.,,,,  
....Låt någon extern oberoende organisation (Pe3 eller liknande) kartlägga arbetsmiljön och ta fram tvingande handlingsplaner. Kostnaderna för detta måste ställas i relation till det lidande stressrelaterade sjukdomar medför. Höga sjukskrivningstal medför även ökade kostnader för staden, och i det perspektivet är det motiverat att ta in extern hjälp för att ta fram handlingsplaner.*

*Samtliga förvaltningar med högre sjukskrivningstal än exempelvis 6% måste ta fram tvingande handlingsplaner för att komma tillrätta med arbetsmiljön och de höga sjukskrivningstalen. Detta måste ske omgående."*

Angående handlingsplanen gör SD ett antal reflektioner:

Jämfört med nulägesanalysen har handlingsplanen utvecklats avsevärt.

Det viktigaste som tillkommit är "Åtgärder styrning – område 1" och "Åtgärder kompetenshöjning – område 2". Här finns ett mer strukturerat angreppssätt med en tydlig ansvarsfördelning och handlingsplaner.

I avsnittet som tar upp koppling till andra styrande dokument blir man varse om omfattningen av den snårskog av dokument som tar upp ämnet arbetsmiljö.

Det är därför mycket viktigt att ha konkreta handlingsplaner och ansvariga chefer samt att följa upp ordentligt. Risken är annars mycket stor att ingenting blir gjort. Ett exempel på detta är trafikkontoret i Göteborg där arbetsmiljön varit ansträngd en längre tid. De fackliga skyddsombuden har där varit drivande för att åstadkomma förändringar. Det är viktigt att ta med sig detta när staden arbetar med planen för att förbättra arbetsmiljön. I remissvaren från SACO framkom även 3 punkter som borde arbetats in bättre i handlingsplanen.



# Göteborgs Stad

## Kommunstyrelsen

Personalutskottet

Utdrag ur protokoll

Sammanträdesdatum 2017-10-25

### § 104, Dnr 0538/16

#### Redovisning av uppdrag för att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen

#### Handlingar

Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande den 3 maj 2017.

#### Information

Elisabeth Palmér och Katrin Skagert lämnar en information i ärendet utifrån tjänsteutlåtandet.

#### Beslut

Enligt stadsledningskontorets förslag:

Personalutskottet föreslår att kommunstyrelsen beslutar:

Stadsledningskontorets uppdrag från kommunstyrelsen 2016-01-13, § 7, med tillägg 2017-08-23, § 557 punkt 3 och 4, att återkomma med förslag på åtgärder för att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen förklaras fullgjort.

Personalutskottet föreslår vidare att kommunstyrelsen och kommunfullmäktige beslutar:

Göteborgs Stads plan för att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen, enligt bilaga 6 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande antas.

---

#### Expedieras

Stadsledningskontoret

#### Vid protokollet

Mathias Sköld

2017-11-15

#### Ordförande

Jonas Attenius

#### Justerare

David Lega



**Tjänsteutlåtande**

Utfärdat 2017-05-03  
Diarienummer 0538/16

**Område HR**

Avdelningen för HR  
Elisabet Palmér  
Telefon 031-368 00 59  
E-post: [elisabet.palmer@stadshuset.goteborg.se](mailto:elisabet.palmer@stadshuset.goteborg.se)

**Redovisning av uppdrag samt förslag till plan för att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen**

---

**Förslag till beslut**

I personalutskottet och kommunstyrelsen:

Stadsledningskontorets uppdrag från kommunstyrelsen 2016-01-13, § 7, med tillägg 2017-08-23, § 557 punkt 3 och 4, att återkomma med förslag på åtgärder för att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen förklaras fullgjort.

I personalutskottet, kommunstyrelsen och kommunfullmäktige:

Göteborgs Stads plan för att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen, enligt bilaga 6 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande antas.

**Sammanfattning**

Stadens verksamheter har en ansträngd situation utifrån ett arbetsmiljöperspektiv och sjukskrivningstalen har ökat under de senaste fyra åren. I samband med beslut om uppföljningsrapport 3, 2015 fick stadsledningskontoret 2016-01-13 § 7 i uppdrag att, för hela staden, återkomma med ett åtgärds paket i syfte att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen inom Göteborgs Stad. Ett samlat grepp inom strategiskt viktiga områden med ett systematiskt och resultat inriktat arbetssätt bedömdes kunna vända den negativa utvecklingen.

Stadsledningskontoret gjorde en delrapportering i ärendet i kommunstyrelsen 2017-08-23 § 557. I rapporteringen prioriterades två utvecklingsområden med åtgärder som tillsammans med personalutskottets förslag och tilläggsyrkande 2017-06-14 § 62 antogs som inriktning för det fortsatta arbetet med att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen. I detta ärende konkretiseras, tidssätt och fördelas ansvaret för de föreslagna åtgärderna i en plan, se bilaga 6.

Efter projektavslut 2017-12-31 fortsätter arbetet i det reguljära arbetsmiljöarbetet.

## **Ekonomiska konsekvenser**

Förslaget har utgått från att de långsiktiga åtgärder som föreslås kan genomföras inom nuvarande ekonomiska resurser. Däremot beräknas en del kostnader uppstå initialt för utveckling, implementering och utbildningsinsatser. I budget 2018 är 4 mkr avsatta vilka ska hanteras inom ramen för kompetensförsörjningsanslaget.

Stadsledningskontoret bedömer att kommuncentrala medel, för främst utbildningsinsatser, bör avsättas även 2019. I budget 2018 finns 4 mnkr, som del av posten personal- och kompetensförsörjning, avsatt för projektledning och utbildning. Kontoret bedömer att det för 2019 bör avsättas medel om 2 mnkr.

## **Barnperspektivet**

Att minska sjukskrivningstalen är väsentligt utifrån ett barnperspektiv. Höga sjukskrivningstal, och i synnerhet kvinnors högre sjukskrivningstal inom vård och omsorgsyrkena, kan antas ha stor betydelse för barnens situation. Föräldrars hälsa är en viktig förutsättning för ekonomisk försörjning och för att kunna ta ansvar och ha omsorg om barnen.

## **Jämställdhetsperspektivet**

Arbetet med arbetsmiljö utgår bland annat från de nationella jämställdhetsmålen, diskrimineringslagen samt arbetsmiljölagen. Jämställd hälsa är ett nytt delmål i den nationella jämställdhetspolitiken sedan november 2016. Hälsa ses både som en konsekvens och en förutsättning för jämställdhet vad gäller makt och möjlighet att forma samhället och sina egna liv. Åtgärderna i planen förväntas gynna samtliga medarbetare oavsett kön, könsidentitet/-uttryck, etnisk tillhörighet, religion, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder.

## **Mångfaldsperspektivet**

Arbetet med arbetsmiljö har som utgångspunkt att säkerställa följsamhet gentemot konventioner och lagar inom området, som t.ex. diskrimineringslagen och arbetsmiljölagen. De åtgärder som ingår i planen gäller alla medarbetare i Göteborgs Stad oavsett bakgrund som t.ex. religion, funktionsförmåga, utbildningsbakgrund könsidentitet, sexuell läggning etc. Utöver denna plan planerar stadsledningskontoret ett utvecklingsarbete kopplat till diskrimineringslagen med inriktning bland annat på arbetsmiljöfrågor.

## **Miljöperspektivet**

Stadsledningskontoret har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån detta perspektiv.

## **Omvärldsperspektivet**

I mars 2016 trädde Arbetsmiljöverkets nya föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) i kraft. Syftet med föreskrifterna är att främja en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa på grund av organisatoriska och sociala faktorer, vilket handlar om att förstå kopplingen mellan verksamhetsfrågor och hälsa på arbetsplatsen. Föreskrifterna ger en tydlig riktning mot organisationers ansvar för hälsan på arbetsplatsen. Föreskrifterna innebär att alla organisationer behöver förändra sitt sätt att tänka och arbeta systematiskt med arbetsmiljö och hälsa.

Aktuell forskning visar att verksamheter som gör kopplingar mellan arbetsvillkor, arbetsmiljö och hälsa och samordnar det med budget vid planering och uppföljning har färre antal sjukskrivna. Ett exempel på strategiskt arbetsmiljöarbete på koncernnivå är Region Skåne som sedan 2013 årligen genomför en övergripande och enhetlig



uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det har bidragit till en bättre helhetsbild och en trygg förvisning om att väsentliga problem i arbetsmiljöarbetet som måste åtgärdas fångas upp och har även medverkat till att koncernen satt övergripande mål för arbetsmiljön samt medfört att sjukfrånvaron minskat. Helsingborgs Stad genomför uppföljning av arbetsmiljön på en övergripande nivå och är i planeringsfasen med att samordna uppföljning av arbetsmiljöarbete med stadens befintliga planerings-, budget och uppföljningsprocess. Fler exempel är Halmstad kommun och Borås Stad vilka kontinuerligt följer upp chefers arbetsmiljöarbete på organisationsnivå.

***Bilaga 1*** Protokollsutdrag kommunstyrelsen 2016-01-13, § 7

***Bilaga 2*** Protokollsutdrag 2017-08-23 § 557, Dnr 0538/16

***Bilaga 3*** Yrkande 2017-06-14 § 62, Dnr 0538/16

***Bilaga 4*** Nulägesanalys utfärdad 2017-04-1. Diarienummer 0538/16

***Bilaga 5*** Tjänsteutlåtande, utfärdad 2017-04-1. Diarienummer 0538/16

***Bilaga 6*** Göteborgs stads plan för att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen 2018-2019

## Ärendet

I samband med beslut om uppföljningsrapport 3, 2015 fick stadsledningskontoret 2016-01-13 § 7 i uppdrag att, för hela staden, återkomma med ett åtgärdsprogram i syfte att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen inom Göteborgs Stad.

Stadsledningskontoret föreslår att Göteborgs Stads plan för att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen, enligt bilaga 6 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande antas.

## Bakgrund

Stadens verksamheter har en ansträngd situation utifrån ett arbetsmiljöperspektiv och sjukskrivningstalen har ökat under de senaste fyra åren. I januari 2016-01-13 § 7 fick stadsledningskontoret i uppdrag av kommunstyrelsen att ta fram ett åtgärdsprogram som ska innehålla redskap för att få ner sjukskrivningstalen och stärka det systematiska arbetsmiljöarbetet för hela Göteborgs Stad. Ett samlat grepp inom strategiskt viktiga områden i kombination med ett systematiskt och resultatriktat arbetssätt, bedömdes kunna vända den negativa utvecklingen.

Ett projekt etablerades som bedrivit sitt arbete i nära samarbete med förvaltningar och bolag samt de fackliga organisationerna. Projektet tog fram en nulägesanalys (bifogas som bilaga 4 i detta ärende) och i det arbetet identifierades ett antal arbetsmiljörelaterade utvecklingsfrågor.

Utifrån nulägesanalysen av stadens behov och nationella partsgemensamma avsiktsförklaringar inom arbetsmiljöområdet avgränsades projektet genom att ta fram två prioriterade utvecklingsområden med tillhörande åtgärdsförslag som fokuserar på dels det strukturella/systematiska området dels det kompetenshöjande området.

1. *”Att bidra till hållbara arbetsplatser och verksamheter i Göteborgs Stad genom strategiskt arbetsmiljöarbete”*
2. *”Att med fokus på hälsa utveckla kunskaper, metoder och redskap som bidrar till att förbättra det systematiska arbetsmiljöarbetet i stadens verksamheter”*

Stadsledningskontoret gjorde en delrapportering i ärendet i kommunstyrelsen 2017-08-23, se bilaga 5, där Stadsledningskontorets samt personalutskottets förslag och tilläggsyrkande från S, MP och V antogs som inriktning för det fortsatta arbetet med att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen, se bilaga 2 och 3. Information om nulägesanalys samt arbetet i övrigt antecknades som delrapportering av kommunstyrelsens uppdrag .

## Övergripande förutsättningar för arbetet

En god arbetsmiljö är en strategisk fråga för Göteborgs Stad och det strategiska arbetsmiljöarbetet är inriktat på att skapa förutsättningar för goda arbetsvillkor. Medarbetare som trivs och mår bra är goda ambassadörer för staden, vilket gör det lättare att både rekrytera och behålla chefer och medarbetare. För att det strategiska arbetsmiljöarbetet ska möjliggöra och skapa stödjande miljöer för en god arbetsplats behöver policydokument och– styrningsformer vidareutvecklas. Medarbetar- och arbetsmiljöpolicy med dess riktlinjer visar den övergripande inriktningen för stadens arbetsmiljöarbete. Det behövs också tydligare kopplingar mellan det systematiska arbetsmiljöarbetet med arbetsvillkor, krav och resurser, arbetsklimat, verksamhetsplanering och budgetarbete.

### *Uppdatera policy och riktlinjer*

Som stöd till verksamheterna har Göteborgs Stad tagit fram flera styr- och stöddokument med rutiner, bland annat hantering av arbetsmiljöansvar i linjen med uppgiftsfördelning. Rutin för uppgiftsfördelning och arbetsmiljöansvar är viktig för att chefer ska kunna ha en balans mellan krav och resurser och för att kunna leva upp till arbetsmiljölagens krav. Stadens policy med riktlinjer, arbetsmiljöansvar med rutiner för uppgiftsfördelning och en del övrigt stödmaterial behöver revideras samt kommuniceras på en plattform som är mer lättillgänglig för chefer och medarbetare. Idag finns materialet på många olika ställen på intranätet. Att ha balans mellan krav och resurser är avgörande för att chefer ska kunna axla arbetsmiljöansvaret. Därför behöver förvaltnings- och bolagsledning ha en god bild av omfattningen av chefers arbetsuppgifter.

### *Skapa helhetsbild*

För att kunna sätta in tidiga främjande arbetsmiljöinsatser eller åtgärda redan uppkomna problem, behöver vi förstå vad som påverkar hälsan. Verksamheter som kartlägger förutsättningar, resurser och har tydliga mål i kombination med resultat av exempelvis arbetsmiljöronder, medarbetarenkät svar, statistik och nyckeltal, får en helhetsbild över sin arbetsmiljö. Helhetsbilden ger ett bra underlag för att kunna göra samlade analyser inför verksamhetsplaneringen och för nämnder och styrelser i sin budgetplanering.

### *Integrera och följ upp arbetsmiljöarbetet*

Många verksamheter integrerar inte arbetsmiljön i verksamhetsplanering, budgetarbete eller med resultat från kvalitetsarbete vilket leder till att arbetsmiljöarbete blir ett sidospår. Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) är lagstyrt och går ut på att undersöka, riskbedöma, åtgärda, följa upp och kontrollera arbetsmiljön. Uppföljning av arbetsmiljön ger en bild av vilka förbättringar vi behöver göra. För att förstå hela stadens behov, behövs ett enhetligt underlag för att kunna jämföra olika verksamheters arbetsmiljöer. Med en enhetlig frågeguide som inkluderar nyckeltal kan vi öka kunskapen om vad staden behöver utveckla på en övergripande nivå.

### *Arbete på tre nivåer*

För att komma åt arbetsmiljöproblemen i våra verksamheter behöver arbetet bedrivas på tre nivåer samtidigt; organisationsnivå, gruppnivå och individnivå. Av tradition sker arbetsmiljöarbete i många verksamheter ofta på individ- och gruppnivå (friskvård eller med socialt stöd/samarbete). En brist i flertalet organisationer i landet är att det ofta saknas ett systematiskt arbetsmiljöarbete på organisationsnivå, vilket är en av orsakerna till att AFS 2015:4 togs fram 2016. Även Göteborgs Stad behöver förbättra det systematiska arbetsmiljöarbetet på organisationsnivå för en tydligare styrning av arbetsmiljöarbetet.

### *Här följer ett exempel på hur nivåerna samverkar för att nå en hållbar lösning*

**Problem:** Många medarbetare har problem med rygg och nacke på grund av tunga lyft.

**Lösning:** För att komma åt den problematiken behöver man på *organisationsnivå* (i detta fall är det förvaltnings/bolagsledning) undersöka behov av, köpa in relevanta hjälpmedel och utbilda i hur medarbetaren använder dem.

På *gruppnivå* behövs tydliga rutiner för hur hjälpmedlen ska användas.

På *individnivå* måste medarbetaren ta ett eget ansvar och gå på utbildningarna samt använda sig av hjälpmedlen i sitt dagliga arbete.

Forskning visar att arbetsmiljöarbete dessutom behöver ske hälsofrämjande, förebyggande och rehabiliterande samtidigt för att bli lyckosamt.

Av tradition har de flesta arbetsmiljöåtgärder skett rehabiliterande och med fokus på individens återgång till arbete. Det är ett arbetssätt som utgår från ohälsa och att bota/lindra det som redan hänt och som är sjukt. Att arbeta hälsofrämjande är att skapa möjligheter att uppnå hälsa och förbättra den psykosociala arbetsmiljön. Då behövs kunskap och kompetens om vilka faktorer som bidrar till hälsa och vilka av dessa faktorer som är möjliga att påverka på kort och lång sikt.

#### *Systematik saknas*

Flertalet av stadens verksamheter rapporterar om att medarbetarna upplever en hög arbetsbelastning och saknar tid för återhämtning. Mycket görs för att förbättra arbetsmiljön men få verksamheter redogör för om arbetet sker systematiskt eller om insatserna fungerar. Istället för att arbeta förebyggande arbetar vi oftast med att rehabilitera. Staden behöver därför stärka ett hälsofrämjande syn- och arbetssätt för att minska arbetsbelastningen och ge möjlighet till återhämtning. Vi behöver förstå vilka riktade insatser som minskar arbetsbelastningen, även upplevd sådan, innan det sker. Medarbetarens delaktighet, engagemang, medvetenhet och inflytande är avgörande för att påverka arbetsbelastningen samtidigt som en balans mellan krav och resurser behövs.

#### *Arbetet startar vid rekryteringen*

För att skapa rätt förutsättningar och få medarbetare som trivs och stannar på våra arbetsplatser, behöver staden även arbeta förebyggande och främjande i rekryteringsprocessen; exempelvis vid annonsering, i kravprofilen och vid intervjutillfället. Staden behöver utveckla en tydlig bild av förutsättningar och stöd för olika yrkesgrupper inför anställning och intervju. Frågor om arbetsmiljö i intervjuguiden vid en chefsrekrytering skapar en medvetenhet om vikten av arbetsmiljöarbete i chefsuppdraget vilket är förebyggande och främjande. En god arbetsmiljö ökar möjligheten att rekrytera och behålla medarbetare.

*Övergripande förutsättningar för arbetet beskrivs även i nulägesanalysen, se bilaga 4.*

### **Stadsledningskontorets övervägande och förslag**

I enlighet med beslut i kommunstyrelsen konkretiseras, tidssätt och fördelas ansvar för föreslagna åtgärder i en plan, se bilaga 6. Den innehåller tidplan, ansvarsfördelning, genomförande och former för uppföljning. Implementering av planens åtgärder beräknas kunna starta vid årsskiftet 2017/ 2018. Stadsledningskontoret har löpande haft dialog med tjänstepersoner på förvaltningen för intraservice som delar kontorets uppfattning om att det ligger inom ramen för deras uppdrag. Det innebär att intraservice bedömer att de kan genomföra de åtgärder som redovisas i planen inom ramen för sitt ordinarie uppdrag.

### **Samverkan**

Under arbetets gång har fördjupad dialog förts med fackliga parter i referensgruppen för HR- frågor. Ärendet har varit uppe för information i CSG och koncernfackliga rådet och är samverkat i enighet i CSG 2017-10-19. Åtgärdernas genomförande planeras följas i dialog med fackliga parter i referensgruppen för HR-frågor.

Stadsledningskontoret

Elisabet Palmér

Projektledare

Tina Liljedahl-Scheel

tf HR - direktör



Yrkande S, MP, V  
Kommunstyrelsen  
2016-01-13  
Ärende 2.1.5

### **Yrkande gällande åtgärdspaket i syfte att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen inom Göteborgs Stad**

---

I Uppföljningsrapport 3 2015, del 1 framgår det tydligt att stadens verksamheter har en ansträngd situation utifrån ett arbetsmiljöperspektiv. Det är framförallt den psykosociala arbetsmiljön som försämras.

Sjukfrånvaron i stadens förvaltningar har ökat konstant de sista fyra åren och det är inom kvinnligt dominerade yrkesgrupper som vi ser de högsta sjukskrivningstalen. Extra allvarligt är att anställda under 35 år har en hög sjukfrånvaro som ökar över tid.

Utifrån ett medarbetarperspektiv är det alltid ett misslyckande när en person sjukskriver sig på grund av en ohållbar arbetsmiljösituation på sin arbetsplats. Det påverkar även verksamheten och de medborgare som berörs negativt och ser man frågan ur ett ekonomiskt perspektiv föranleder sjukskrivningarna stora ekonomiska kostnader för staden.

Stadsdelsnämnder, facknämnder och bolag rapporterar in att det är en ansträngd situation kopplat till den psykosociala arbetsmiljön, men även andra områden lyfts såsom risker med anledning av hot- och våldssituationer och problematik gällande den fysiska arbetsmiljön. Även så kallad IT-stress bidrar till försämrad arbetsmiljö genom exempelvis krånglande IT-system, undermålig teknisk utrustning och dåliga möjligheter till mobila tekniska lösningar.

För att motverka en försämrad arbetsmiljö rapporterar stadsdelsnämnderna att de genomför olika åtgärder för att komma tillrätta med problematiken men få av dem kan se effekter eller förväntade effekter av de olika åtgärderna.

Då vi under flera år sett en negativ utveckling inom arbetsmiljöområdet, med ökande sjukskrivningstal, vill vi att Stadsledningskontoret tar ett samlat grepp kring arbetsmiljöproblematiken inom Göteborgs Stads verksamheter. Detta genom att arbeta fram ett åtgärdspaket med inriktning på strategiskt viktiga områden som ger ett stöd för förvaltningar och bolag att utifrån deras arbetsgivaransvar på ett systematiskt och resultatnriktat arbetssätt vända den negativa utveckling vi ser idag.



En modell kan vara att ta fram handlingsplaner för olika sektorer motsvarande vad som nyligen gjorts inom äldreomsorgen.

Viktiga områden att fokusera kring är exempelvis:

- Möjligheten att skapa en modell för en hållbar bemanning inom stadens olika verksamheter sett ur ett fysiskt såväl som psykosocialt arbetsmiljöperspektiv
- Förebyggande fysiskt, psykiskt och socialt arbete
- Fysisk aktivitet på betald arbetstid
- Fortbildningsaktiviteter
- Arbetstidsinnovationer
- Utveckla IT-verktyget så att det blir ett reellt stöd i arbetet
- Skapa goda förutsättningar för stadens chefer att utveckla sitt ledarskap genom bland annat identifiera vilka arbetsuppgifter som de kan avlastas med.

Angående det sistnämnda anser vi att det är av stor vikt att se över olika yrkesroller inom staden med fokus på att de ska kunna utöva sina professioner i så stor utsträckning som möjligt och där det behövs, avlasta med kompletterande rekrytering av personal.

Ovanstående är exempel på prioriterade områden vi önskar se i ett åtgärds paket. För att komma fram till vad som krävs för att nå en förbättrad arbetsmiljösituation inom Staden ser vi att detta sker i nära samarbete med berörda verksamheter och fackliga organisationer.

### **Kommunstyrelsen föreslås besluta**

Att Stadsledningskontoret, på hela staden-nivå, återkommer med ett åtgärds paket i syfte att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen inom Göteborgs Stad.



**§ 557, Dnr 0538/16**

**Återrapportering och förslag till fortsatt inriktning för arbetet med att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen inom Göteborgs Stad**

**Handlingar**

Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande den 11 april 2017.

Protokollsutdrag från personalutskottet 2017-06-14, § 62.

Tilläggsyrkande från S, MP och V den 23 augusti 2017.

Yttrande från SD den 23 augusti 2017.

**Beslut**

Enligt personalutskottets förslag med ändring enligt yrkande från S, MP och V:

1. Stadsledningskontorets förslag till två prioriterade områden med åtföljande åtgärder antas som inriktning för det fortsatta arbetet med att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen.
2. Information om nulägesanalys samt arbetet i övrigt antecknas som delrapportering av kommunstyrelsens uppdrag 2016-01-13 § 7 gällande åtgärdspaket i syfte att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen inom Göteborgs Stad.
3. Stadsledningskontoret får i uppdrag att utveckla ett metodstöd för att förvaltningar och bolag ska kunna göra en analys och bedömning av chefers förutsättningar att axla arbetsmiljöansvaret i förhållande till resurser.
4. Stadsledningskontoret får i uppdrag att se över förutsättningarna för att första linjens chefers befogenheter följer deras ansvar.

---

**Expedieras**

Stadsledningskontoret

**Vid protokollet**

Lina Isaksson

2017-09-01

**Ordförande**

Ann-Sofie Hermansson

**Justerare**

Jonas Ransgård



**Tilläggsyrkande ang inriktning för att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen inom Göteborgs stad.**

Stadsledningskontoret fick 2016-01-13 i uppdrag från kommunstyrelsen att för hela staden återkomma med ett åtgärds paket i syfte att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen inom Göteborgs kommun.

Med anledning av återrapportering och förslag till fortsatt inriktning för arbetet med att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen inom Göteborgs stad, träffade personalutskottet de fackliga organisationerna för att diskutera det fortsatta arbetet med frågan.

Vi kan konstatera att det finns vissa organisatoriska problem. Det ena är att det är svårt att från stadsledningskontoret göra detaljerade planer för hur förvaltningarna ska arbeta med frågan. Det andra är att chefer inte har de, resurser och befogenheter som motsvarar det ansvar de har för arbetsmiljön, och som är en nyckelfråga för att kraftfullt kunna komma tillrätta med problemet. Stadens medarbetare och chefsenkäter visar också att det är många av både medarbetare och chefer som upplever en låg grad av möjlighet att kunna påverka och ha inflytande över arbetet. Det kan också leda till upplevelser av stress. Kunskaper men framförallt möjligheter att arbeta förebyggande innan medarbetare blir sjukskrivna behöver därför förstärkas i linjeorganisationen bland stadens chefer. Stadsledningskontoret behöver därför utveckla de redskap som behövs för att förvaltningar och bolag ska kunna göra en analys och bedömning av chefers förutsättningar att axla arbetsmiljöansvaret i relation till krav och resurser. Något som också arbetsmiljöverket påpekar i sina inspektionsmeddelanden. Det måste finnas en balans mellan krav och resurser.

När arbetsmiljöuppgifter fördelas i organisationen är det viktigt att den som delegerar uppgifter, säkerställer att mottagaren har den kompetens, de resurser och de befogenheter som behövs för att ta emot uppgiften. Här finns stora brister och de behöver genomlysas.





tilläggsyrkande S, MP, V

*Personalutskottet*

2017-06-14

### **Stadsledningskontoret får i uppdrag**

- Att utveckla metodstöd för att förvaltningar och bolag ska kunna göra en analys och bedömning av chefers förutsättningar att axla arbetsmiljöansvaret i förhållande till resurser.
  
- Att Se över förutsättningarna för att första linjens chefers befogenheter följer deras ansvar.

# Förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstal

## Nulägesanalys



*Varje person på bilden representerar 1000 medarbetare i Göteborgs Stad. De har alla olika åldrar och bakgrund och är sammanfogade i ett hjärta som symboliserar hälsa.*

## Innehåll

1. Nationellt läge rörande arbetsmiljö och sjukfrånvaro .....	3
Föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4).....	4
Avsiktsförklaringar om friskare arbetsplatser .....	5
2. Nuläge i verksamheterna i Göteborgs stad .....	5
Göteborgs Stad, förvaltningar, sjukfrånvaro (%).....	8
Förvaltningarnas sjukfrånvaro (%), uppdelad på tre åldersklasser.....	9
Göteborgs Stad, förvaltningar, frisknärvaro (%) .....	10
3. Pågående arbeten för förbättrad arbetsmiljö.....	10
4. Workshops .....	13
Förbättringsförslag från deltagare i genomförda workshops .....	13
5. Sammanfattande analys och prioriterade utvecklingsfrågor .....	14
Hälsa .....	14
Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM).....	14
Arbetsbelastning och återhämtning.....	16
Vi ska bidra till hållbara arbetsplatser och verksamheter i Göteborgs Stad genom strategiskt arbetsmiljöarbete .....	17
Med fokus på hälsa ska vi utveckla kunskaper, metoder och redskap som bidrar till att förbättra det systematiska arbetsmiljöarbetet i stadens verksamheter .....	17

## Inledning

Detta dokument är en nulägesanalys av de prioriterade arbetsmiljörelaterade utvecklingsfrågorna för staden med syfte att få fram strategiskt viktiga områden som kan förstärka det ordinarie arbetsmiljöarbetet för att minska sjukskrivningstal. Nulägesanalysen inleds med hur det ser ut nationellt rörande arbetsmiljö och sjukfrånvaro och aktuella förändringar som reglerar det systematiska hälso- och arbetsmiljöarbetet. Därefter redovisas nuläget i stadens förvaltningar och bolag samt redan pågående arbete inom staden. Underlag som använts är uppföljningsrapporter, medarbetarenkät samt relevant sjuk- och friskstatistik. Avslutningsvis redovisas vad som framkommit i workshops med medarbetare, chefer och skyddsombud och slutsatser med prioriterade områden. Utifrån stadens behov och nationella partsgemensamma avsiktsförklaringar inom arbetsmiljöområdet har projektet avgränsat arbetet genom att prioritera två förbättringsområden.

### 1. Nationellt läge rörande arbetsmiljö och sjukfrånvaro

Arbetsmiljöfrågan står högt upp på den politiska dagordningen men också i företags- och verksamhetsledning. Arbetskraftsbristen är markant i många yrken och en god arbetsmiljö kan vara ett konkurrensmedel och ett sätt att locka medarbetare till arbetsplatsen. SKL beräknar att över en halv miljon medarbetare behöver rekryteras fram till år 2023, främst inom förskola/skola, vård och omsorg, då barnkullar och andelen äldre ökar parallellt (SKL, 2015). Samtidigt behöver nuvarande medarbetare vilja och kunna fortsätta arbeta fram till pensionsålder, utan att riskera sin hälsa. Parallellt med arbetskraftsbristen har sjukfrånvaron ökat sedan 2010. Det är främst den psykiska ohälsan som ökat och sjukfrånvaron har ökat mest i kommuner, men även i stat, landsting och privat verksamhet (SCB, 2017-03-21). Försäkringskassans statistik visar att psykisk ohälsa står bakom en knapp tredjedel av alla sjukskrivningar i landet och den offentliga sektorn utmärker sig negativt eftersom det är här den psykiska ohälsan är som störst. Storstäderna Stockholm, Malmö och Göteborg ligger högre vad gäller sjukskrivning till följd av psykisk ohälsa, så också hela Västra Götalands län. Det finns ingen enhetlig orsak till ökningen av psykisk ohälsa. Den varierar mer över tid och påverkas sannolikt i högre grad av förändringar i Försäkringskassans bedömningar än mer "objektiva" sjukdomstillstånd, såsom tumörer etc. (Socialförsäkringsrapport 2016:7, Försäkringskassan, 2016). Det finns dock samband mellan psykisk ohälsa och organisatoriska och sociala arbetsmiljöfaktorer (Arbetsmiljöns betydelse för symtom på depression och utmattningssyndrom, SBU, 2014).

Nationellt förs diskussioner om new public managements (NPM) påverkan på arbetsmiljön i den offentliga sektorn. Införandet av new public management (NPM) där krav på ökad effektivitet, transparens, jämförbarhet och kundfokus varit några av huvudingredienserna, har förändrat och påverkat arbetet i grunden. Flera studier påtalar att införandet av NPM påverkat arbetsmiljön genom ökad administration och arbetsbelastning, men också minskad tillit till de

professionella medarbetarna. Chefers engagemang har i flera studier pekats ut som en viktig faktor för en hållbar arbetsmiljö (Lindberg & Vingård, 2012; Svartengren et al, 2013; Dellve, Skagert och Vilhelmsson, 2007).

### **Föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4)**

Arbetsmiljölagen är till för att förebygga ohälsa och olycksfall och historiskt har arbetsmiljöarbete mest handlat om skydd, säkerhet och riskfaktorer. I arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematisk arbetsmiljö (AFS 2001:1) redogörs för hur det systematiska arbetsmiljöarbetet ska gå till genom att undersöka, riskbedöma, åtgärda och följa upp och kontrollera att det har blivit bättre på arbetsplatsen. På senare år har arbetslivet genomgått stora förändringar vilket också inneburit att arbetsvillkor och förutsättningar i arbetsmiljöer ser annorlunda ut. I slutet av mars 2016 trädde därför nya kompletterande föreskrifter i kraft om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4), vilken kan ses som svar på hur man ska tänka och arbeta med arbetsmiljöfrågor i dagens arbetsliv. Föreskriften ger en tydlig riktning mot organisationers ansvar för hälsan på arbetsplatsen till skillnad från tidigare föreskrifter där fokus legat på individnivå. Rubrikvalet antyder en förskjutning i tänkandet kring arbetsmiljöfrågor där samspelet mellan arbetsmiljö och organisering av verksamhet är i centrum (Winroth, 2016).

Balans mellan krav och resurser lyfts fram som avgörande för att främja en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa i AFS 2015:4. Den kommunala omsorgen präglas av ett oändligt behov och inflöde av arbete, men med begränsade offentligt finansierade resurser som fördelas via politiska beslut. I föreskrifterna definieras resurser inte enbart som pengar eller bemanning, utan att resurser även kan vara socialt stöd, rimliga och tydliga mål, återkoppling på arbetsinsats, möjligheter till återhämtning, kompetens, arbetsmetoder och redskap för att kunna hantera krav i arbetet. I de nya föreskrifterna (AFS 2015:4) finns en särskild skrivning om ohälsosam arbetsbelastning. Det innebär att arbetsgivaren ska se till att chefer och arbetsledare ska ha kunskaper om hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning:

- Arbetets krav och individens resurser stämmer överens
- Chefen hjälper till att prioritera såväl på kort som på lång sikt
- Rolltydlighet i arbetet och att målen är kända
- Att ansvar och befogenheter följs åt
- Inflytande över arbetet och dess planering

Vidare i § 7 står det att arbetsgivaren ska ha mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön - målen ska syfta till att främja hälsa och öka organisationens förmåga att motverka ohälsa. Grundläggande för ett framgångsrikt arbete är att målen är förankrade i högsta ledningen och i övriga delar av organisationen.

## **Avsiktsförklaringar om friskare arbetsplatser**

I slutet av augusti 2016 tecknade SKL tillsammans med fackliga parter en avsiktsförklaring om friskare arbetsplatser i kommuner och landsting. I linje med de nya föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö, så pekar den ut det organisatoriska ansvaret i hög grad. Avsiktsförklaringen omfattar nio punkter varav den första handlar om styrning och ledning för hållbar hälsa och minskad sjukfrånvaro. Där vill man synliggöra kostnader för sjukfrånvaro i den ekonomiska styrningen och uppföljningen och utbilda politiska ledningar i risk- och friskfaktorer. En annan punkt handlar om att stärka chefers förutsättningar i arbetsmiljöarbetet bland annat genom arbetsmiljöutbildningar och att skapa förutsättningar i form av chefstäthet för ett personligt och närvarande arbetsmiljöarbete. Vidare tas användningen av en kvalitetssäkrad företagshälsovård upp samt stärkt samverkan och kvalitet i rehabiliteringsprocessen. Även Svenskt Näringsliv, LO och PTK har enats om en partsgemensam avsiktsförklaring för att förebygga sjukdom och ta tillvara arbetsförmåga.

En arbetsmiljö som präglas av social och organisatorisk hållbarhet är ett viktigt delmål för Göteborgs Stad för att nå det övergripande målet med verksamheten; nöjda medborgare och brukare med god kvalitet och kontinuitet i arbetet. Medarbetare som mår bra och vill arbeta med engagemang och tillit till varandra, sina chefer och organisationen är en avgörande faktor för att komma dit.

## **2. Nuläge i verksamheterna i Göteborgs stad**

För att kunna leverera bra verksamhet till göteborgaren behöver arbetsmiljön vara god och präglas av social, fysisk och organisatorisk hållbarhet. I uppföljningsrapporter framgår det tydligt att stadens verksamheter har en ansträngd situation utifrån ett arbetsmiljöperspektiv, framförallt gällande den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Vissa verksamheter i Göteborgs Stad har hotats av vite av Arbetsmiljöverket om inte de identifierade organisatoriska eller sociala arbetsmiljöfaktorerna åtgärdas för att minska en ohälsosam arbetsbelastning.

Såväl bolag som fackförvaltningar och stadsdelsförvaltningar rapporterar om hög arbetsbelastning med få möjligheter till återhämtning vilket ger en upplevelse av stress. De beskriver brist på resurser i verksamheter, problematiken runt rekrytering och bemanning nationellt och för staden, framtida pensionsavgångar, lön osv. Svårigheter med att bemanna och behålla medarbetare samt få tag på vikarier till organisationens verksamheter anges som några av orsakerna till den höga arbetsbelastningen. Arbetsbelastningen och bemanningsproblematiken hamnar därmed en i negativ spiral. Vetskap om den höga arbetsbelastningen kan också bidra till svårigheterna att locka potentiella medarbetare. Flera åtgärder görs på lokal nivå för att motverka stressen, bland annat förebyggande hälsoarbete,

utbildning, stresshantering och handledning. Dock rapporteras få åtgärder där man med förändrade arbetssätt minskar arbetsbelastning och ökar återhämtning.

I några av bolagens och fackförvaltningarnas rapporter lyfter medarbetare risker med att arbeta i trafikmiljö. Även kemiska faktorer och fysisk ansträngning berörs återkommande. Den fysiska arbetsmiljön och rutiner runt den fungerar överlag bra, även om arbetsmiljöproblem kopplat till lokaler också lyfts fram. Exempelvis problem med ventilation, värme, kyla och buller. Ett flertal åtgärder pågår för att komma tillrätta med problemen.

IT-utrustning skapar stress. Intraservice fick under 2016 ett förtydligt uppdrag att göra nyttoanalyser som integrerar arbetsmiljökonsekvenser innan de inför nya IT-system.

Ett arbetsmiljöproblem för både chefer och medarbetare är otydligheten i chefsuppdraget. Några förvaltningar anser att staden tydligare behöver begränsa de uppgifter man förväntas utföra inom ramen för sitt chefsuppdrag. Flera chefer i stadens verksamheter anser sig ha otillräckliga kunskaper om arbetsmiljöansvaret och dess delegering i linjen, det vill säga vem som gör vad och inom vilka ramar. En av chefers förutsättningar handlar om antalet medarbetare. Vi ser att chefer inom SDF har det högsta medarbetarantalet, ca 40 procent har mer än 35 medarbetare. Högst antal medarbetare/chef finns inom grundskolan och förskolan. Från analysrapporter, avgångssamtal, CHEFiOS mm, vet vi att antalet medarbetare är en av de faktorer som påverkar hur chefer uppfattar förutsättningar och vilja att vara kvar i sin roll. Rörligheten bland chefer som direktleder medarbetare (enhetschefer) ligger runt 20 procent inom SDF.

Det finns organisatoriska och sociala faktorer som visat sig vara viktiga för medarbetares engagemang, motivation och hållbara hälsa på arbetsplatsen t.ex. tydliga mål och förväntningar på ens arbetsinsats, möjlighet till fortbildning och kompetensutveckling samt inflytande och delaktighet. En balans i arbetsbelastning är också en viktig organisatorisk faktor. Göteborgs Stads resultat av medarbetarenkäten 2016 indikerar att 38 procent av kvinnorna, 30 procent av männen och 52 procent av dem som definierat sig som ”Annat” inte instämmer i att de har möjlighet att återhämta sig efter perioder av hög arbetsbelastning. Arbetsmiljöns sociala faktorer rör det sociala samspelet på arbetsplatsen, hot och våld, hur man samarbetar och ger varandra stöd, kollegor emellan. 71 procent av medarbetarna anger att de i sin grupp stödjer varandra när arbetet känns besvärligt 69 procent av männen, 73 procent av kvinnorna och 54 procent i gruppen annat.

Det finns en samstämmighet mellan medarbetare och chefer där de anser att de kan påverka hur arbetet ska utföras. Chefer skattar sig lägre än medarbetare angående att ha tillräckligt

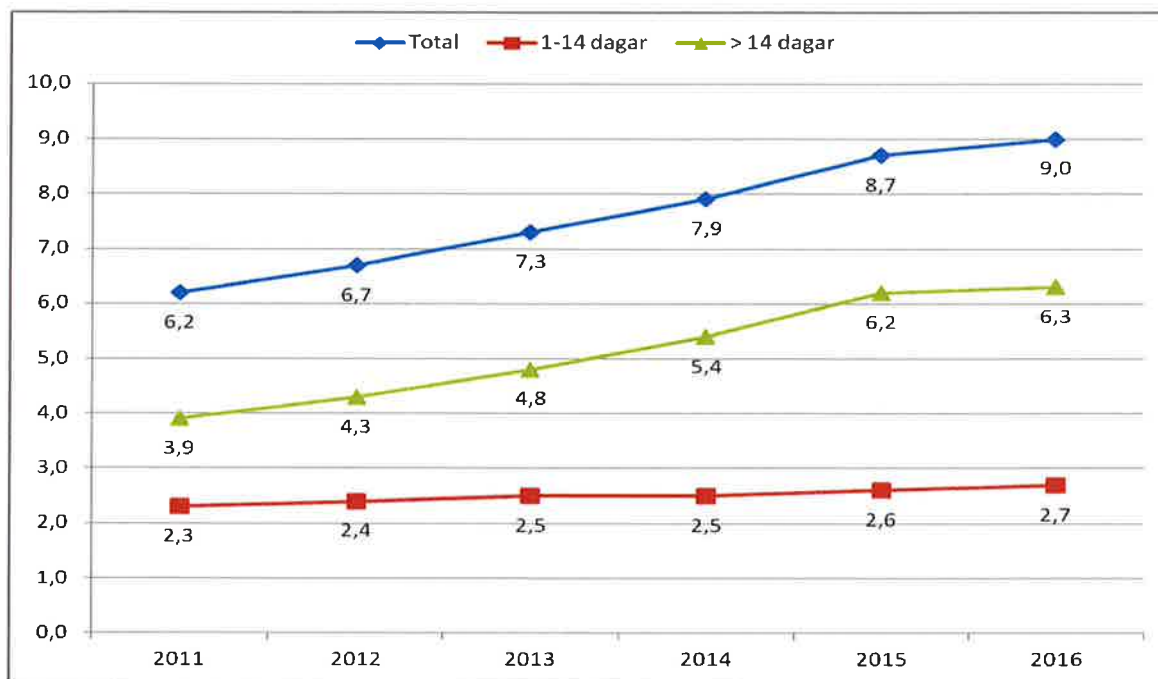
med tid för att utföra sina arbetsuppgifter (30 respektive 40 procent). En liten positiv skillnad mellan 2015 och 2016 syns för chefer om möjlighet att påverka tid för att utföra uppdraget. Bristande socialt stöd i arbetet kan påverka mental ohälsa. Bristande stöd och klimat kan röra sig om att man; inte blir lyssnad på, inte kommer överrens med sin överordnade, stämningen är spänd och orolig i gruppen, det är dålig sammanhållning i gruppen, det förekommer konflikter och/eller mobbing eller att ingen visar omtanke eller ger feedback på prestation.

En hög sjukfrånvaro medför en bristande kontinuitet i verksamheten och ofta en ökad belastning på den ordinarie personal som är kvar på arbetsplatsen.

Antal sjukdagar per anställd är högre i kommuner och landsting än i privata och statliga verksamheter. Under de senaste åren har sjukfrånvaron i Göteborg Stad ökat men följer trenden för övriga Sverige. För 2016 var sjukfrånvaron 9,0 procent i förvaltningarna, en ökning med 0,3 procentenheter jämfört med 2015. Den minskade ökningstakten beror främst på att sjukfallens längd inte har ökat nämnvärt. I bolagen är utvecklingen av sjukfrånvaron mer positiv. Sjukfrånvaron är i stor sett oförändrad mellan 2015 och 2016 och i några bolag har den minskat. Även inom äldreomsorgen totalt sett för staden är sjukfrånvaron oförändrad. Under 2016 medförde sjukfrånvaron en kostnad (enbart för sjuklön och intjänad semester) för staden på 531 mkr (2015: 486 mkr), bolagen ej inräknade. Tidigare forskning i privat verksamhet visar att ekonomi spelar roll i beslut om åtgärder för hälsa och säkerhet men att beslutsunderlagen ofta är mycket bristfälliga. Mer genomtänkta satsningar på arbetsmiljön är ekonomiskt lönsamma bland annat genom lägre sjukfrånvaro och högre produktivitet.



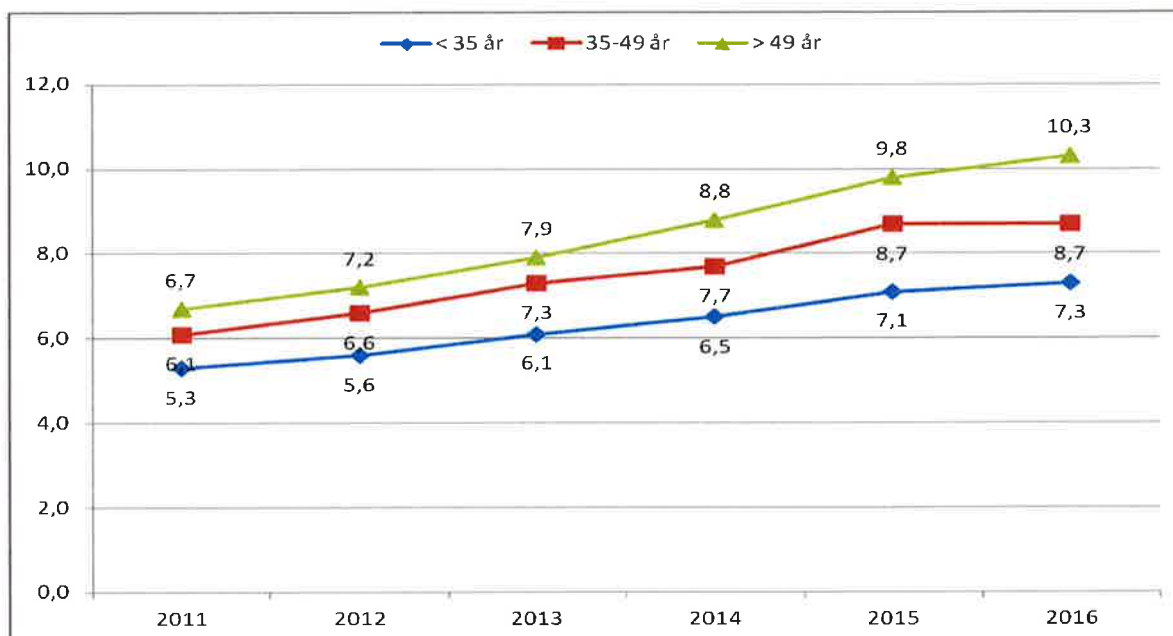
## Göteborgs Stad, förvaltningar, sjukfrånvaro (%)



*Diagrammet visar en i stort sett oförändrad korttidssjukfrånvaro medan långtidssjukfrånvaron ökar.*

Kommuner och landsting med en större kunskap om sjukfrånvaron och dess orsaker arbetar aktivt med det förebyggande arbetet och har lägre sjukfrånvaro (Hälsa och framtid 2013:1, Vingård och Svartengren). Göteborgs Stad kan inte på en övergripande nivå se diagnosorsaker till långtidssjukfrånvaro i något system men får årligen en rapport från försäkringskassan över orsaker för staden. Första linjens chef brukar ta del av diagnosorsak i rehabiliteringssamtalet.

## Förvaltningarnas sjukfrånvaro (%), uppdelad på tre åldersklasser



Diagrammet visar att sjukfrånvaron ökar mest för dem under 30 och över 49. Trenden är likadan för hela Sverige.

## Kön

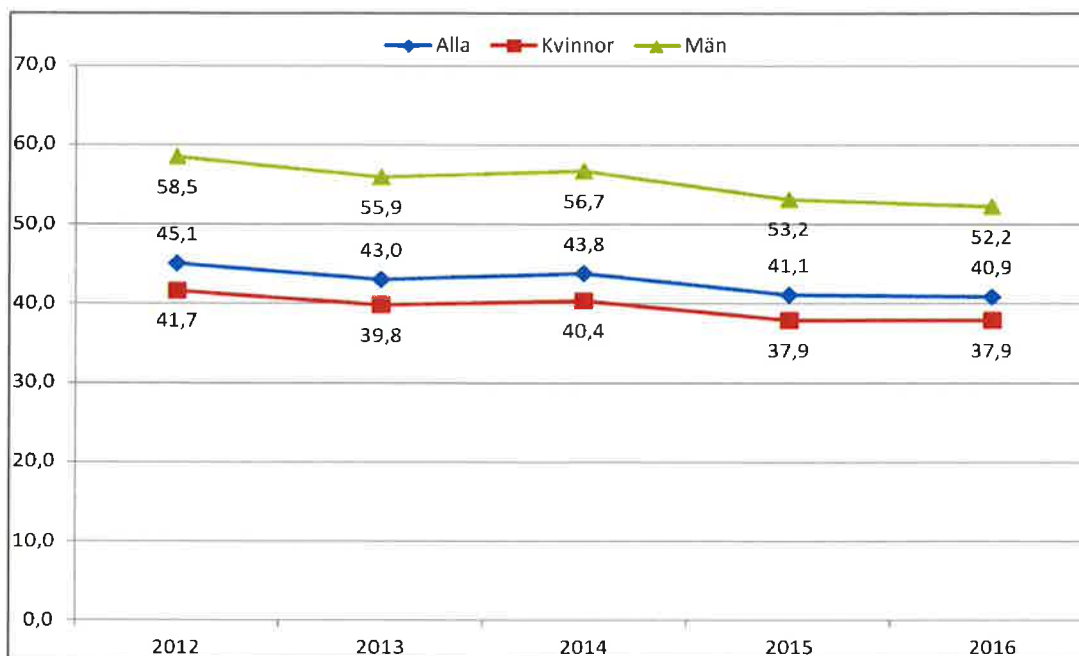
Sjuk % ackumulerad | År: 2016 | Period: December |

Kön	Ack sjuk %	1-14 dgr	15- dgr
Alla	9,0	2,7	6,3
Man	5,8	2,2	3,6
Kvinna	9,9	2,8	7,1

Tabellen visar att kvinnor har dubbelt så hög långtidssjukfrånvaro som män.

Ett mått som tydligare visar samband med främjande insatser på arbetsplatsen är frisknärvaro. Frisknärvaromåttet visar hur stor andel av de månadsanställda som har max fyra sjukdagar under kalenderåret. Frisknärvaron är högst bland personer i ledningsfunktioner.

### Göteborgs Stad, förvaltningar, frisknärvaro (%)



Diagrammet visar att frisknärvaron minskat de senaste fyra åren. Män står för den största minskningen.

### 3. Pågående arbeten för förbättrad arbetsmiljö

Det systematiska arbetsmiljöarbetet organiseras i skyddskommittéer (tillika samverkansgrupperna i förvaltningarna). Bolagen har egna avtal men för förvaltningarna reviderades det lokala samverkansavtalet med tillhörande stödmaterial under 2016 vilket träder i kraft 1 juli 2017. I revideringen förtydligas skyddskommittéernas uppdrag: ”I skyddskommittéernas uppdrag ligger att planera, följa och utvärdera det systematiska arbetsmiljöarbetet, lämpligen i samband med ordinarie verksamhetsplanering och uppföljning.”

Nuvarande ramavtal för Företagshälsovård löper ut 2017-12-31 och en ny upphandlingsprocess har startat. Där har skrivningarna i avsiktsförklaringen om kvalitetssäkrad företagshälsovård beaktats.

En modell för att säkerställa arbetsmiljöperspektivet i upphandling samt i nya versioner av IT-stöd är framtagen och kommer testas i skarpt läge under våren 2017.

Enhetliga utbildningar inom arbetsmiljö och hälsa som bygger på Suntarbetslivs utbildningsprogram pilotkörs under våren för chefer/skyddsombud. För att kunna täcka

behovet av utbildningsplatser genomförs en kompetensinsats för HR-specialister och skyddsombud efter sommaren 2017, så att de i sin tur ska kunna utbilda nya chefer och skyddsombud.

Förvaltnings AB Framtiden arbetar med trygghet och säkerhet i arbetsmiljön för medarbetare och ett koncerngemensamt arbetssätt kommer att tas fram 2017.

I Östra Göteborg pågår ett projekt som medfinansieras av Europeiska unionen/Europeiska socialfonden (ESF) med syfte att skapa en hälsofrämjande organisation där chefer och medarbetare har ökad kunskap om det som främjar och förebygger hälsa på arbetsplatsen.

Exempel på pågående insatser för att underlätta bemanningssituationen är ett utökat samarbete med bemanningssenheter framför allt i stadsdelarna. I den framtagna handlingsplanen för att förbättra arbetsmiljön inom äldreomsorgen pågår ett projekt för att få en hållbar bemanning med ökad frisknärvaro och kontinuitet för brukaren. Arbetet med rekryteringsproblematiken pågår inom flera områden, exempelvis med att bredda och differentiera yrkesområden. Flera förvaltningar och bolag arbetar med att se över chefers förutsättningar, exempelvis möjlighet till ett nära ledarskap genom att minska chefens administrativa arbetsuppgifter.

Oro för våld och hotsituationer i yrkesutövandet finns i alla verksamheter. Rutiner är framtagna för att motverka detta på arbetsplatserna. Arbetet med anpassning till reviderad diskrimineringslag/ kränkande särbehandling pågår i processgruppen för arbetsmiljö och hälsa.

#### *Verksamhetsspecifika handlingsplaner*

För att förbättra arbetsmiljön har staden under 2016 tagit fram tre övergripande handlingsplaner inom verksamheterna äldreomsorg, förskola samt för myndighetsutövning inom individ- och familjeomsorg. Implementering pågår i verksamheterna

De verksamhetsspecifika handlingsplanerna skiljer sig till viss del från varandra och nulägesanalyserna har olika struktur. Gemensamt är flera problem med bemanning som en ond spiral mellan arbetsvillkor och ökad sjukfrånvaro och personalomsättning.

Förskolans handlingsplan innehåller tre huvudområden; bemanning och arbetsorganisation, fysisk arbetsmiljö och förutsättningar för det pedagogiska ledarskapet.

Myndighetsutövning inom individ- och familjeomsorgens handlingsplan innehåller fem huvudområden;

Arbetsorganisation, trygghet i yrkesrollen, delaktighet och möjlighet att påverka, minska personalomsättningen och få erfarna medarbetare att stanna i yrket och enhetschefers förutsättningar att leda verksamhet och medarbetare.

Äldreomsorgens handlingsplan handlar om att förbättra arbetsvillkor och arbetsmiljö inom äldreomsorgen. Den innehåller utveckling av hållbar bemanning, trygg, säker och funktionell arbetsmiljö, samverkan mellan professioner, samt IT som stöd i det dagliga arbetet.

I januari 2017 antog kommunfullmäktige en HBTQ-plan. Förslag på jämställdhetsplan läggs fram under våren 2017.

## 4. Workshops

I uppdraget att ta fram ett åtgärds paket för att förbättra arbetsmiljön har det genomförts sju workshops med sammantaget ca 60 personer från förvaltningar och bolag. Deltagarna var representanter för första linjens chef, chef för chefer, lokala processledare från arbetsmiljö, hälsa och rehabilitering, förvaltningscontrollers samt lokala skyddsombud.

Resultatet från samtliga workshops bekräftar mycket av det som tidigare rapporterats. I samtliga workshops oavsett verksamhet framkom att många medarbetare har ett uppdrag med en obalans mellan krav och resurser.

Mandat och fördelning av ansvar för arbetsmiljön i linjen (organisation, grupp och individ) och brist på dialog nämns av många. Vissa anser att de saknar systematiken i arbetsmiljöarbetet. Förändringar i organisationen och en ökad arbetsmängd med brist på styrning och ledning och otydlighet i roller och uppdrag tas upp av andra. Tid för uppdraget, brist på personal och rekryteringssvårigheter är genomgående men tydligast är svårigheten att bemanna verksamheterna på ett tillfredställande sätt.

### **Förbättringsförslag från deltagare i genomförda workshops**

För enhetschefer – se över antal medarbetare

Tydlig beskrivning om vad arbetet innebär, kunskapsutbyte personal/chef, gör arbetsbeskrivningar.

Tydlig prioriteringsordning vid hög arbetsbelastning

Skapa alternativa tjänster som avlastar högskole- och universitetsutbildad personal ex. vikarieanskaffning, disk, städ.

Utbilda medarbetare i hälsa, sömn, motion och arbete. Stress, svåra samtal, ergonomi

Prata hälsa vid rekrytering och anställning och i utvecklingssamtal.

Riktade insatser när arbetslag inte fungerar

Korta tid till företagshälsovården.

Tillgång till en företagshälsa som är branschriktad.

Enskilt samtal upphandlas till alla som har behov

Ett annat system för att rapportera in frånvaro

Vika tid till ”skrivdagar” där klienter inte knackar på dörren.

Nära chefskap och medarbetarskap. Skapa bra arbetsklimat – skapa tid att mötas.

Verksamheter behöver erfaren personal inte bara oerfaren högskoleutbildad.

Utbilda i facklig samverkan

Ta fram generella schabloner för tidssättning av olika arbetsuppgifter,

Företagskultur - hur är vi mot varandra, alla borde gå en sådan utbildning.

Kompetenshöjning i (konflikthantering, krishantering, teambildning)

Utbildning i mindfulness, stress ergonomi

Tänk nytt när det gäller rekrytering

För att få en gemensam referenspunkt i arbetsmiljöarbetet utformas en gemensam begreppsapparat för definitioner av hälsobegrepp på stadennivå.

## 5. Sammanfattande analys och prioriterade utvecklingsfrågor

### Hälsa

Det finns mycket forskning som visar vilka bestämningsfaktorer som är viktiga för att främja hälsa på arbetsplatsen. Det främjande synsättet utgår från hälsa och arbete med friskfaktorer medan det förebyggande och rehabiliterande synsättet utgår från ohälsa och arbete med riskfaktorer. En viktig erfarenhet är att insatser för att stärka friskfaktorer och minimera riskfaktorer bör ske på alla systemnivåer; individ, grupp/arbetsplats och organisation och att arbetet sker både hälsofrämjande, förebyggande och rehabiliterande samtidigt. En del av systematiken är resonemang kring vem som ansvarar för vad i arbetsmiljöarbetet. Att försöka definiera problemet och dess bakomliggande orsaker är grundläggande för att sen förstå och arbeta med frågan på alla systemnivåer (organisation, grupp och individ). Att arbeta hälsofrämjande är att sätta frågan i ett sammanhang, formulera mål, omvandla till strategier, följa upp och utvärdera på olika systemnivåer. Hälsofrämjande insatser pågår i många verksamheter men rapporterna visar inte på om arbetet sker systematiskt eller om det finns någon strategi runt de hälsofrämjande frågorna. Första linjens chef har en komplex arbetssituation. Många gånger har chefen inte mandat att lösa hela problematiken runt ett problem, beslut och resurser krävs på annan organisationsnivå om en satsning ska lyckas fullt ut.

Nulägesanalysen visar att staden behöver stärka hälsofrämjande syn- och arbetssätt. Fem stadsdelar har valt att anställa en hälsoutvecklare för att kunna ta fram ett strategiskt hälsofrämjande arbetssätt. Material med metodstöd för hälsofrämjande arbete används delvis på en del av stadens arbetsplatser men fördjupade kunskaper behövs i hälsofrämjande syn- och arbetssätt överlag. På intraservice finns god kompetens i systematiskt arbetsmiljöarbete men inom område hälsa saknas specialistkompetens inom hälsofrämjande syn- och arbetssätt.

### Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM)

- Strukturellt perspektiv – ordning och reda

I Göteborgs Stads styrsystem och dess delar beskrivs systematiken med planering och uppföljning och vikten att arbeta tillsammans över organisatoriska gränser för göteborgarnas

nytta. Vi ska göra rätt sak, på rätt sätt och med de resurser vi förfogar över. Det handlar om att kunna göra kopplingar mellan arbetsvillkor, arbetsmiljö och hälsa och att integrera det med budget i planering och uppföljning (Vingård och Svartengren).

SAM kan jämföras med andra ledningssystem när det gäller faktorer som ledningens engagemang, medarbetarnas delaktighet, kompetensutveckling, roller, ständig förbättring, policy, mål samt regelbundna uppföljningar. Medarbetar- och arbetsmiljöpolicy samt riktlinjer är styrande dokument för Göteborgs Stad. I policyn står det att god arbetsmiljö är en strategisk fråga för Göteborgs Stad men riktlinjerna behöver förtydligas och anpassas till nya lagkraven.

I uppföljningsrapporter redovisar stadsdelar, fackförvaltningar och flertalet bolag många goda genomförda och pågående arbetsmiljöinsatser. Vad som redovisas i arbetsmiljörapporterna är olika, eftersom det inte finns någon given ram på vad som ska ingå i dem. Detta gör att det saknas en enhetlig bild för staden om hur arbetsmiljöarbetet drivs, vilka mål som är satta på organisatorisk nivå eller om hur arbetsmiljön är integrerad i verksamhetsplanering och budget. Det framgår inte heller i rapporteringen om insatserna sker systematiskt över tid eller vilka effekter de antas ge.

Många verksamheter i staden gör analyser med tillhörande handlingsplaner på ett område i taget, exempelvis på medarbetarenkätens resultat eller på genomförda arbetsmiljöronder. Detta skapar många planer vilket bidrar till att arbetsmiljöarbetet inte hänger ihop. Många chefer och HR-specialister uttrycker att arbete med många olika planer skapar merarbete och stress och att det tar tid från arbetet i vardagen. Några bolag och förvaltningar gör analys utifrån ett samlat underlag och har dessutom kopplat samman verksamhetsmål och arbetsmiljömål i verksamhetsplaner. För att kunna sätta mål behöver en analys (nuläge) göras utifrån flera perspektiv. För att få en helhetsbild görs analysen med utgångspunkt från ett samlat underlag till exempel medarbetarenkäter, statistik om sjukfrånvaro, frisknärvaro, arbetsskador och annat. Det behövs även underlag från företagshälsovård, intervjuer och eventuella utlåtanden från arbetsmiljöverket.

En enhetligare uppföljning skapar möjlighet för utveckling och förbättringar i arbetsmiljön vilket på sikt möjliggör en hållbar hälsa för stadens medarbetare.

Ett gott exempel på en organisation som arbetar systematiskt med uppföljning av arbetsmiljöarbetet är Region Skåne. Sedan 2013 genomförs en årlig, övergripande och enhetlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet vilken genomförs inom den befintliga budget- och uppföljningsprocessen. Syftet är att få en bättre helhetsbild och en trygg förvisning om att väsentliga problem som måste åtgärdas fångas upp. Det har även medverkat till att koncernen satt övergripande mål för arbetsmiljön samt medfört att



sjukfrånvaron minskat. Resultat av den enhetliga uppföljningen har även medfört ett tydligare underlag till nämnder inför budgetplanering. Även Helsingborgs Stad genomför uppföljning av arbetsmiljön på en övergripande nivå. De är i planeringsfasen med att samordna uppföljning av arbetsmiljöarbete med stadens befintliga planerings-, budget och uppföljningsprocess. Göteborgs Stad genomför inte någon regelbunden uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet inom den befintliga planerings-, budget- och uppföljningsprocessen.

Uppföljning av arbetsmiljö och kostnader kan göras på olika sätt beroende på vad syftet är. Göteborgs Stad följer i dagsläget upp arbetsmiljön via medarbetarenkät, arbetsskadeanmälningar, sjukfrånvaro, frisknärvaro och personalomsättning. Kostnader följs upp genom direkta sjuklönekostnader (inklusive semesterlön och arbetsgivaravgifter).

### **Arbetsbelastning och återhämtning**

Det finns vetenskapligt stöd för att bristande beslutsutrymme och stimulans i arbetet påverkar hälsan negativt men varje organisation, arbetsplats och individ har resurser som kan användas för att behålla och utveckla hälsan. En medvetenhet om egna resurser kontra den tid man lägger på aktiviteter i arbetet kan skapa utrymme för återhämtning. Att bygga in förutsättningar för återhämtning i arbetet och att bli medveten om sitt och andras förhållningssätt ett annat. Det är inte alltid mängden arbetsuppgifter som är problemet utan en ineffektiv organisation, bristande ledarskap, kommunikation och feedback, eller få forum för kunskapsutbyte (Prevent, 2001).

Bolag, fackförvaltningar och stadsdelar rapporterar om hög arbetsbelastning med få möjligheter till återhämtning vilket ger en upplevelse av stress. Mycket arbete pågår för att motverka arbetsbelastning. Däremot rapporteras få förändringar i verksamheterna eller arbetssätten som kan underlätta arbetssituationen eller med specifikt riktade insatser för att påverka arbetsbelastning och möjliggöra återhämtning på ett systematiskt sätt.

Några bolag och förvaltningar som beskriver systematiska insatser med direkt påverkan på arbetsbelastning. Exempelvis att arbetstoppar efterföljs av lediga dagar, man firar framgångar, medarbetarsamtal som innehåller vad som ingår i grunduppdraget/arbetsbelastning, APT – ”rundan” – läget, fördelning av arbetsuppgifter på APT, god introduktion vid nyanställning, vikten av att ta ut raster med mera. Flera exempel på systematiskt arbete med återhämtning framkom i tidigare nämnda workshop. Metoden reflex (strukturerad reflektion med ledning av en handledare), tillåtande pauser, överanställning efter arbetsplatsens behov, handlingsplaner/åtgärdsplaner, vilorum, rådgivning från företagshälsovård och personalvårdavtal, pausgymna, massage, fika, stresshantering osv. Samtidig är det flera som medverkade i workshoparna som menar att de inte har någon systematik i att hantera

återhämtning på arbetsplatsen. Ytterligare metoder och verktyg för att medvetengöra om resurser och hur man skapar förutsättningar för återhämtning behövs.

Organisatorisk arbetsmiljö innebär en starkare betoning på hur organisatoriska frågor påverkar arbetsmiljön och hälsan. Vi har valt att prioritera ett strukturellt perspektiv, hur vi organiserar, leder och styr en organisation och ett hr perspektiv vilket har fokus på mänskliga behov och mänskliga resurser såsom kompetens och hälsa. Nulägesanalysen visar att staden behöver samordna analys och uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet inom den befintliga planerings-, budget- och uppföljningsprocessen samt stärka och fördjupa kunskaper i hälsofrämjande syn- och arbetssätt överlag. Vidare finns behov av att utveckla metoder och verktyg som bidrar till att stärka det systematiska arbetsmiljöarbetet.

### **Vi ska bidra till hållbara arbetsplatser och verksamheter i Göteborgs Stad genom strategiskt arbetsmiljöarbete**

I Göteborgs Stads styrsystem och dess delar beskrivs systematiken med planering och uppföljning. SAM kan jämföras med andra ledningssystem när det gäller faktorer som ledningens engagemang, medarbetarnas delaktighet, kompetensutveckling, roller, ständig förbättring, policy, mål samt regelbundna uppföljningar. God arbetsmiljö är en strategisk fråga för Göteborgs Stad. Systematiskt arbetsmiljöarbete är lagstyrt och handlar om att systematiskt undersöka, riskbedöma, åtgärda och kontrollera arbetsmiljön. Tydligare kopplingar behöver göras mellan systematiskt arbetsmiljöarbete och det ordinarie verksamhets- och budgetarbetet. En mer enhetlig analys och uppföljning på organisationsnivå skulle öka möjligheten för staden att göra jämförelser mellan verksamheters arbetsmiljö, att prioritera och rikta insatser för att utveckla och skapa förbättringar.

### **Med fokus på hälsa ska vi utveckla kunskaper, metoder och redskap som bidrar till att förbättra det systematiska arbetsmiljöarbetet i stadens verksamheter**

De flesta verksamheterna i staden rapporterar om hög arbetsbelastning och brist på återhämtning. Många åtgärder för att förbättra situationen pågår men få redogör för om arbetet sker systematiskt eller om man med förändringar i verksamheten/arbetssättet underlättar arbetssituationen. Att försöka definiera problemet och dess bakomliggande orsaker är grundläggande för att sen förstå och arbeta med frågan på alla systemnivåer (organisation, grupp och individ) och att arbetet sker både hälsofrämjande, förebyggande och rehabiliterande samtidigt. En del av systematiken är resonemang kring vem som ansvarar för vad. Det finns även behov av att utveckla en hälsofrämjande struktur för analys och uppföljning på lokal nivå.

**Tjänsteutlåtande**

Utfärdat 2017-04-11  
Diarienummer 0538/16

**Område HR**

Avdelningen för HR  
Elisabet Palmér  
Telefon 031-368 00 59  
E-post: elisabet.palmer@stadshuset.goteborg.se

## **Återrapportering och förslag till fortsatt inriktning för arbetet med att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen inom Göteborgs Stad**

---

**Förslag till beslut**

I kommunstyrelsen:

1. Stadsledningskontorets förslag till två prioriterade områden med åtföljande åtgärder antas som inriktning för det fortsatta arbetet med att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen.
2. Information om nulägesanalys samt arbetet i övrigt antecknas som delrapportering av kommunstyrelsens uppdrag 2016-01-13 § 7 gällande åtgärds paket i syfte att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen inom Göteborgs Stad.

**Sammanfattning**

Stadens verksamheter har en ansträngd situation utifrån ett arbetsmiljöperspektiv och sjukskrivningstalen har ökat under de senaste fyra åren. I samband med beslut om uppföljningsrapport 3, 2015 fick stadsledningskontoret 2016-01-13 § 7 i uppdrag att, för hela staden, återkomma med ett åtgärds paket i syfte att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen inom Göteborgs Stad.

Resultatet ska visa på ett samlat grepp kring arbetsmiljöproblematiken inom strategiskt viktiga områden samt ge stadens verksamheter stöd för ett systematiskt och resultat inriktat arbetssätt.

Utifrån en nulägesanalys av stadens behov inom arbetsmiljöområdet och nationella partsgemensamma avsiktsförklaringar föreslår stadsledningskontoret efter ett arbete tillsammans med förvaltningar, bolag och de fackliga organisationerna två prioriterade utvecklingsområden som fokuserar på dels det strukturella/systematiska området dels det kompetenshöjande området. Förslaget baseras på bedömningen att dessa två utvecklingsområden på strukturell och stadengemensam nivå behövs som ett grundläggande komplement till det arbete som bedrivs ute i verksamheterna.

Ett förslag till åtgärder har tagits fram som syftar till att stärka hur vi organiserar, leder och styr arbetsmiljöarbetet samt utveckla metoder och redskap som kan integreras i det reguljära systematiska arbetsmiljöarbetet. En mer konkretiserad handlingsplan för föreslagna åtgärder förankras i stadens verksamheter och beräknas vara klar för beslut i november 2017. Planen kommer bland annat att innehålla tidplan, ansvarsfördelning, genomförande och former för uppföljning. Implementering av handlingsplanens åtgärder beräknas kunna starta vid årsskiftet 2017/2018.

### **Ekonomiska konsekvenser**

Förslaget har utgått från att de långsiktiga åtgärder som föreslås kan genomföras inom nuvarande ekonomiska resurser. Däremot beräknas en del kostnader uppstå initialt för implementering och utbildningsinsatser. Dessa kostnader beräknas till 5,5 mnkr under 2018. Fortsatta utbildningsinsatser kommer att behövas löpande därefter.

### **Barnperspektivet**

Stadsledningskontoret har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån detta perspektiv.

### **Jämställdhets- och mångfaldsperspektiven**

Ett strategiskt arbetsmiljöarbete förväntas gynna samtliga medarbetare oavsett kön, könsidentitet/-uttryck, etnisk tillhörighet, religion, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder.

### **Miljöperspektivet**

Stadsledningskontoret har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån detta perspektiv.

### **Omvärldsperspektivet**

I mars 2016 trädde Arbetsmiljöverkets nya föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) i kraft. Syftet med föreskrifterna är att främja en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa på grund av organisatoriska och sociala faktorer, vilket handlar om att förstå kopplingen mellan verksamhetsfrågor och hälsa på arbetsplatsen. Föreskrifterna ger en tydlig riktning mot organisationers ansvar för hälsan på arbetsplatsen. Föreskrifterna innebär att alla organisationer behöver förändra sitt sätt att tänka och arbeta systematiskt med arbetsmiljö och hälsa.

Aktuell forskning visar att verksamheter som gör kopplingar mellan arbetsvillkor, arbetsmiljö och hälsa och samordnar det med budget vid planering och uppföljning har färre antal sjukskrivna. Ett exempel på strategiskt arbetsmiljöarbete på koncernnivå är Region Skåne som sedan 2013 årligen genomför en övergripande och enhetlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det har bidragit till en bättre helhetsbild och en trygg förvisning om att väsentliga problem i arbetsmiljöarbetet som måste åtgärdas fångas upp och har även medverkat till att koncernen satt övergripande mål för arbetsmiljön samt medfört att sjukfrånvaron minskat. Även Helsingborgs Stad genomför uppföljning av arbetsmiljön på en övergripande nivå och är även i planeringsfasen med att samordna uppföljning av arbetsmiljöarbete med stadens befintliga planerings-, budget och uppföljningsprocess. Ett annat exempel är Borås Stad vilka kontinuerligt följer upp chefers arbetsmiljöarbete.

***Bilaga 1*** Protokollsutdrag kommunstyrelsen 2016-01-13, § 7

***Bilaga 2*** Yrkande åtgärdspaket

***Bilaga 3*** Yttrande (L) (M) (KD)

***Bilaga 4*** Yrkande CSG

***Bilaga 5*** Utdrag ur protokoll CSG

***Bilaga 6*** Nulägesanalys

## **Ärendet**

Stadsledningskontoret fick 2016-01-13 § 7 i uppdrag från kommunstyrelsen att för hela staden, återkomma med ett åtgärds paket i syfte att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen inom Göteborgs Stad.

Stadsledningskontoret föreslår att två prioriterade områden med åtföljande åtgärder antas som inriktning för det fortsatta arbetet med att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen. De prioriterade områdena som föreslås är ”Vi ska bidra till hållbara arbetsplatser och verksamheter i Göteborgs Stad genom strategiskt arbetsmiljöarbete” samt ”Med fokus på hälsa ska vi utveckla kunskaper, metoder och redskap som bidrar till att förbättra det systematiska arbetsmiljöarbetet i stadens verksamheter”.

Stadsledningskontoret föreslår vidare att informationen om nulägesanalys samt arbetet i övrigt antecknas som delrapportering av kommunstyrelsens uppdrag 2016-01-13 § 7 gällande åtgärds paket i syfte att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen inom Göteborgs Stad.

## **Bakgrund**

I uppföljningsrapporter framgår det att stadens verksamheter har en ansträngd situation utifrån ett arbetsmiljöperspektiv. Det är främst den psykosociala arbetsmiljön som försämrats. Sjukfrånvaron i staden har ökat under de senaste fyra åren men i flera bolag har utvecklingen av sjukfrånvaron varit mer positiv. Där har sjukfrånvaron i stor sett varit oförändrad mellan 2015 och 2016 och i några bolag har den minskat. Även inom äldreomsorgen totalt sett för staden, är sjukfrånvaron oförändrad mellan 2015 och 2016. För att förbättra situationen finns ett behov av att ta ett samlat grepp inom strategiskt viktiga områden. Ett systematiskt och resultat inriktat arbetssätt bedöms kunna vända den negativa utvecklingen.

För att hantera uppdraget från kommunstyrelsen från januari 2016 har ett projekt etablerats. Projektet har tagit fram en nulägesanalys (bifogas som bilaga i detta ärende) och bedrivit sitt arbete i nära samarbete med förvaltningar och bolag samt de fackliga organisationerna. I det arbetet har ett antal arbetsmiljörelaterade utvecklingsfrågor identifierats.

I detta ärende görs en delrapportering av arbetet där nulägesanalysen redovisas som information till kommunstyrelsen. Dessutom lämnas förslag till två prioriterade områden med medföljande åtgärder som fortsatt inriktning för arbetet. I det fortsatta arbetet kommer dessa åtgärds förslag att ytterligare konkretiseras och ansvar sätts i handlingsplaner och stadsledningskontoret avser att återkomma till kommunstyrelsen för beslut om dessa i november 2017. Därefter kommer uppdraget från januari 2016 att kunna förklaras fullgjort.

Utöver detta uppdrag har det också under 2016 tagits fram och beslutats om särskilda handlingsplaner för att förbättra arbetsvillkoren för stadens medarbetare inom verksamheterna äldreomsorg, förskola samt myndighetsutövning inom individ- och familjeomsorgen.

## **Övergripande förutsättningar för arbetet**

Arbetsmiljöområdet är stort och komplext. Historiskt har arbetsmiljöarbete mest handlat om skydd, säkerhet och riskfaktorer. På senare år har arbetslivet genomgått stora förändringar vilket också inneburit att arbetsvillkor och förutsättningar i arbetsmiljöer ser annorlunda ut. I mars 2016 trädde Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) i kraft, vilken kan ses som svar på hur man ska tänka och arbeta med arbetsmiljöfrågor i dagens arbetsliv. Föreskriftens rubrik antyder

ett perspektivskifte i tänkandet kring arbetsmiljöfrågor och visar på kopplingen mellan verksamhetsfrågor och hälsa på arbetsplatsen. I föreskriften definieras resurser inte enbart som pengar eller bemanning. Resurser kan även vara socialt stöd, rimliga och tydliga mål, återkoppling på arbetsinsats, möjligheter till återhämtning, kompetens, arbetsmetoder och redskap för att kunna hantera krav i arbetet.

Det finns mycket forskning som visar vilka bestämningsfaktorer som är viktiga för att främja hälsa på arbetsplatsen. En viktig erfarenhet är att insatser för att förbättra dessa faktorer bör ske på alla systemnivåer; individ, grupp/arbetsplats och organisation och att arbetet sker både hälsofrämjande, förebyggande och rehabiliterande samtidigt. En del av systematiken är resonemang kring vem som ansvarar för vad i arbetsmiljöarbetet.

En partsgemensam avsiktsförklaring med åtgärder för friskare arbetsplatser i kommuner och landsting mellan Sveriges kommuner och landsting (SKL) och centrala fackliga parter slöts i slutet av augusti 2016. Även Svenskt Näringsliv, LO och PTK har enats om en partsgemensam avsiktsförklaring för att förebygga sjukdom och ta tillvara arbetsförmåga. Avsiktsförklaringarna lyfter vikten av styrning och ledning för hållbar hälsa och minskad sjukfrånvaro. Att politiker och högsta chefsnivån i kommuner och landsting, ansvariga för systemförutsättningarna i organisationen, uppmärksammas på kostnader för hög sjukfrånvaro, vinster med ett bra arbetsmiljöarbete samt vikten av goda organisatoriska förutsättningar. Dessa punkter i avsiktsförklaringarna sammanfaller väl med Göteborgs Stads behov av att arbeta strategiskt med kopplingar mellan verksamhetsfrågor, budget och hälsa i hela organisationen.

Flera av punkterna i avsiktsförklaringarna handlar om att stärka kunskap och kompetens bland chefer och skyddsombud i det systematiska hälso- och arbetsmiljöarbetet, särskilt gällande den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. I projektet har det tydligt framkommit behov av att stärka kunskap och kompetens inom dessa områden och vikten av metodstöd för att kunna arbeta systematiskt med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.

I Göteborgs Stads styrsystem och dess delar beskrivs systematiken med planering och uppföljning och vikten att arbeta tillsammans över organisatoriska gränser för göteborgarnas nytta. Vi ska göra rätt sak, på rätt sätt och med de resurser vi förfogar över. Detta stämmer väl överens med det lagstyrda systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) som handlar om att systematiskt undersöka, riskbedöma, åtgärda och kontrollera arbetsmiljön. SAM kan också jämföras med ledningssystem när det gäller viktiga faktorer som ledningens engagemang, medarbetarnas delaktighet, kompetensutveckling, roller, ständig förbättring, policy, mål samt regelbundna uppföljningar. Medarbetar- och arbetsmiljöpolicy samt riktlinjer är styrande dokument för Göteborgs Stad. I policyn står att god arbetsmiljö är en strategisk fråga för Göteborgs Stad men riktlinjerna behöver förtydligas och anpassas till nya lagkrav.

Såväl bolag som fackförvaltningar och stadsdelsförvaltningar rapporterar om hög arbetsbelastning med få möjligheter till återhämtning vilket ger en upplevelse av stress. Särskilt beskrivs brist på resurser i verksamheter, problematiken runt rekrytering och bemanning, framtida pensionsavgångar, lön och så vidare. I uppföljningsrapporter redogörs också för genomförda och pågående arbetsmiljöinsatser för att förbättra situationen. Det framgår dock inte i rapporteringen om insatserna sker systematiskt över tid eller vilka effekter de antas ge. Vad som redovisas i arbetsmiljörapporterna är olika, eftersom det inte finns någon given ram på vad som ska ingå i dem. Detta gör att det saknas en enhetlig bild för staden om hur arbetsmiljöarbetet drivs, vilka mål som är satta på bolags- och förvaltningsnivå eller om hur arbetsmiljön är integrerad i verksamhetsplanering och budget. Systematiskt arbetsmiljöarbete tenderar ofta att bli en sidovagnsverksamhet till det ordinarie arbetet. Många verksamheter gör analyser med

tillhörande handlingsplaner på ett område i taget, exempelvis på medarbetarenkätens resultat eller på genomförda arbetsmiljöronder. Detta skapar många planer vilket bidrar till att arbetsmiljöarbetet inte hänger ihop.

Att arbeta hälsofrämjande är att se sammanhang, formulera mål, omvandla till strategier, följa upp och utvärdera på olika systemnivåer. Första linjens chef har en komplex arbetssituation. Många gånger har chefen inte mandat att lösa hela problematiken. Beslut och resurser krävs på organisationsnivå om en satsning ska lyckas fullt ut. Rapporter visar att arbete med hälsofrämjande insatser pågår i många verksamheter men rapporterna visar inte på om arbetet sker systematiskt eller om det finns någon strategi runt de hälsofrämjande frågorna. Många åtgärder för att förbättra situationen pågår men få redogör för om man med förändringar i verksamheten/arbetssättet underlättar arbetssituationen. Tydligare kopplingar behöver också göras mellan systematiskt arbetsmiljöarbete och den befintliga planerings-, budget och uppföljningsprocessen. En mer enhetlig analys och uppföljning skulle öka möjligheten för staden, med dess nämnder och styrelser, att göra jämförelser mellan verksamheters arbetsmiljö, prioritera och rikta insatser för att utveckla och skapa förbättringar.

Utifrån nulägesanalysen av stadens behov inom arbetsmiljöområdet och nationella partsgemensamma avsiktsförklaringar har stadsledningskontoret tillsammans med förvaltningar, bolag och de fackliga organisationerna gjort en avgränsning i projektet genom att prioritera två utvecklingsområden för att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstal. De tre handlingsplanerna inom äldreomsorgen, förskolan och individ- och familjeomsorg har alla konkreta åtgärder för att förbättra arbetsvillkor och arbetsmiljö. Flera tangerar de förslag på åtgärder som låg i yrkandet, varför ett vägval gjordes att rikta in sig på dels det strukturella och dels det kompetenshöjande området.

### **Stadsledningskontorets övervägande och förslag**

Projektet har valt att prioritera ett strukturellt perspektiv, hur vi organiserar, leder och styr en organisation och ett HR perspektiv, vilket har fokus på mänskliga behov och mänskliga resurser såsom kompetens och hälsa. Nulägesanalysen visar att staden behöver samordna analys och uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet inom den befintliga planerings-, budget- och uppföljningsprocessen samt stärka och fördjupa kunskaper i hälsofrämjande syn- och arbetssätt. Vidare finns behov av att utveckla metoder och verktyg för staden som bidrar till att stärka det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) samt den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (OSA).

Arbete med att förbättra arbetsvillkoren för stadens medarbetare pågår bland annat genom de för staden framtagna handlingsplanerna inom verksamheterna äldreomsorg, förskola samt myndighetsutövning inom individ- och familjeomsorg gjorda 2016. Planerna ger stöd till verksamheterna i sitt arbete med att förbättra arbetsvillkoren inom bemanningsområdet, skapa förutsättningar för ett nära ledarskap och i arbetet med att minska personalomsättningen. Planerna ger även stöd i att arbeta med IT som stöd i det dagliga arbetet, öka tryggheten i yrkesroller, skapa nya yrkesroller, främja samverkan mellan professioner samt öka delaktighet och möjlighet att påverka för medarbetare. Enligt beslut i kommunstyrelsen 2016-01-13, ärende 2.1.5. ska stadsledningskontoret ta ett samlat grepp kring arbetsmiljöproblematiken och återkomma med ett åtgärds paket för Göteborgs Stad. I yrkandet framgår exempel på områden som kan ingå i ett åtgärds paket. Flertalet av dessa områden hanteras i ovanstående handlingsplaner.

Projektet har mot denna bakgrund tagit fram två förslag på prioriterade områden:

1. Vi ska bidra till hållbara arbetsplatser och verksamheter i Göteborgs Stad genom strategiskt arbetsmiljöarbete.

2. Med fokus på hälsa ska vi utveckla kunskaper, metoder och redskap som bidrar till att förbättra det systematiska arbetsmiljöarbetet i stadens verksamheter.

Förslag till åtgärder kopplat till de två prioriterade områdena har också tagits fram som syftar till att stärka hur vi organiserar leder och styr arbetsmiljöarbetet samt utvecklar metoder och redskap som kan integreras i det reguljära systematiska arbetsmiljöarbetet. En mer konkretiserad handlingsplan för föreslagna åtgärder beräknas vara klar för beslut i november 2017. Planen kommer bland annat att innehålla tidplan, ansvarsfördelning, genomförande och former för uppföljning. Implementering av handlingsplanens åtgärder beräknas kunna starta vid årsskiftet 2017/ 2018.

De två prioriterade områdena med medföljande åtgärdsförslag beskrivs nedan:

### **1. Vi ska bidra till hållbara arbetsplatser och verksamheter i Göteborgs Stad genom strategiskt arbetsmiljöarbete**

Huvudstrategier för måluppfyllelse av detta strukturella område är att förtydliga styrningen inom arbetsmiljöområdet. Genom en mer enhetlig analys, planering och uppföljning av det systematiska hälso- och arbetsmiljöarbetet i den befintliga planerings-, budget och uppföljningsprocessen förstärks kopplingen mellan verksamhetsarbetet och arbetsmiljöarbetet.

*Förslag till åtgärder inom prioriteringsområde 1:*

- Fastställa ett enhetligt underlag för nämnder och styrelser, inklusive ekonomiska nyckeltal, för uppföljning av stadens hälso- och arbetsmiljöarbete.
- Genomföra riktade utbildningar med tillhörande metodstöd för att stadens verksamheter ska kunna göra en samlad analys, planering och uppföljning av hälso- och arbetsmiljöarbetet.
- Revidera medarbetar- och arbetsmiljöpolicy och dess riktlinjer i linje med Arbetsmiljöverkets föreskrifter för organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4). Arbetsmiljöansvar och fördelning av arbetsmiljöuppgifter på olika nivåer tydliggörs i tillhörande anvisningar och stödmaterial tillsammans med gemensamma definitioner av hälsobegrepp.
- Öka tillgängligheten till stadens stödmaterial i arbetsmiljöarbetet för chefer och medarbetare genom att samla det på en för staden gemensam kommunikationsplattform.

### **2. Med fokus på hälsa ska vi utveckla kunskaper, metoder och redskap som bidrar till att förbättra det systematiska arbetsmiljöarbetet i stadens verksamheter**

Huvudstrategier för måluppfyllelse av detta kompetensområde är att vidareutveckla arbetssätt och metoder på organisations-, grupp och individnivå i såväl hälsofrämjande-, förebyggande som rehabiliterande perspektiv i linje med Arbetsmiljöverkets föreskrift (AFS 2015:4).

*Förslag till åtgärder inom prioriteringsområde 2:*

- Forma metodstöd och genomföra riktade utbildningar för att kunna arbeta systematiskt med arbetsbelastning och återhämtning på arbetsplatsen.



- Föra in begreppet hälsa i rekryteringsprocessen vid annonsering, vid anställning och i utvecklingssamtal. Tydliggöra vad staden erbjuder för att främja medarbetares hälsa.
- Uppmuntra nämnder och styrelser att avsätta medel i budget för hälso- och arbetsmiljöarbetet, exempelvis genom hälsopotter där verksamheterna kan söka medel för innovationer i arbetsmiljöarbetet.

### **Samverkan**

Ärendet är samverkat i CSG 2017-04-11.

Samtliga fackliga organisationer anmäler oenighet gällande arbetsgivarens förslag. Parterna är dock överens om att partssamverkan är genomförd.

Stadsledningskontoret

Elisabet Palmér  
Projektledare

Tina Liljedahl-Scheel  
tf HR-direktör



Göteborgs  
Stad

# Göteborgs Stads plan för att förbättra arbetsmiljöarbetet och minska sjukskrivningstalen 2018-2019

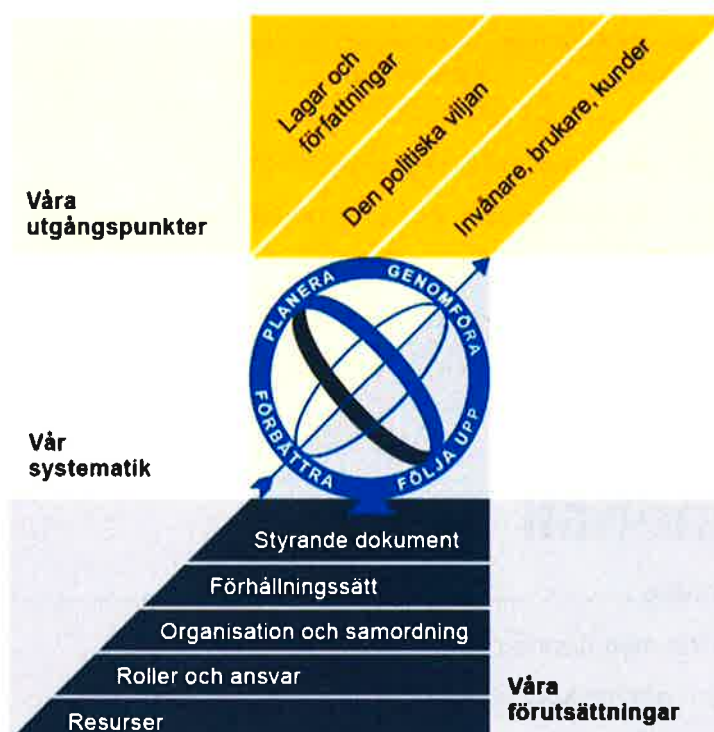


Planerande styrande dokument

Vision  
Program  
► Plan

## Göteborgs Stads styrsystem

Utgångspunkterna för styrningen av Göteborgs Stad är lagar och författningar, den politiska viljan och stadens invånare, brukare och kunder. För att förverkliga utgångspunkterna behövs förutsättningar av olika slag. Stadens politiker har möjlighet att genom styrande dokument beskriva hur de vill realisera den politiska viljan. Inom Göteborgs Stad gäller de styrande dokument som antas av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. Därutöver fastställer nämnder och bolagsstyrelser egna styrande dokument för sin egen verksamhet. Kommunfullmäktiges budget är det övergripande och överordnade styrande dokumentet för Göteborgs Stads nämnder och bolagsstyrelser.



## Om Göteborgs Stads styrande dokument

Göteborgs Stads styrande dokument är våra förutsättningar för att vi ska göra rätt saker på rätt sätt. De anger vad nämnder/styrelser och förvaltningar/bolag ska göra, vem som ska göra det och hur det ska göras. Styrande dokument är samlingsbegreppet för dessa dokument.

Stadens grundläggande principer såsom demokratisk grundsyn, principer om mänskliga rättigheter och icke-diskriminering omsätts i praktisk verksamhet genom att de integreras i stadens ordinarie beslutsprocesser. Beredning av och beslut om styrande dokument har en stor betydelse för förverkligandet av dessa principer i stadens verksamheter.

De styrande dokumenten ska göra det tydligt både för organisationen och för invånare, brukare, kunder, leverantörer, samarbetspartners och andra intressenter vad som förväntas av förvaltningar och bolag. De styrande dokumenten ligger till grund för att utkräva ansvar när vi inte arbetar i enlighet med vad som är beslutat.

Styrande dokument			
Kommunala föreskrifter		Planerande och reglerande styrande dokument	
Normgivning mot enskild	Riktade styrande dokument	Planerande styrande dokument	Reglerande styrande dokument

<b>Dokumentnamn: Plan för att förbättra arbetsmiljöarbetet och minska sjukskrivningstalen 2018-2019</b>			
Beslutad av: [Nämnd/styrelse/befattning]	Gäller för: Nämnder och styrelser	Diarienummer: Dnr. 0538/16	Datum och paragraf för beslutet: [Text]
Dokumentsort: Plan	Giltighetstid: 2018-2019	Senast reviderad: 2017-10-10	Dokumentansvarig: Tf HR-direktör
<p>Bilagor:</p> <p><i>Bilaga 1</i> Protokollsutdrag kommunstyrelsen 2016-01-13, § 7</p> <p><i>Bilaga 2</i> Protokollsutdrag 2017-08-23 § 557, Dnr 0538/16</p> <p><i>Bilaga 3</i> Yrkande 2017-06-14 § 62, Dnr 0538/16</p> <p><i>Bilaga 4</i> Nulägesanalys utfärdad 2017-04-1. Diarienummer 0538/16</p> <p><i>Bilaga 5</i> Tjänsteutlåtande, utfärdad 2017-04-1. Diarienummer 0538/16</p>			

# Innehåll

<b>Inledning .....</b>	<b>4</b>
Syftet med denna plan.....	4
Vem omfattas av planen .....	4
Giltighetstid .....	4
Bakgrund .....	4
Koppling till andra styrande dokument.....	4
Stödjande dokument.....	5
Uppföljning av denna plan .....	5
<b>Planen.....</b>	<b>6</b>
Inledning .....	6
Planen inleds med en beskrivning av de två prioriterade förbättringsområdena: .....	6
Styrning och ledning .....	6
Att bidra till hållbara arbetsplatser och verksamheter i Göteborgs Stad genom strategiskt arbetsmiljöarbete. ....	6
Mål: Styrningen av stadens hälso- och arbetsmiljöarbete ska förbättras. ....	6
Uppdatera policy och riktlinjer.....	7
Skapa helhetsbild.....	7
Integrera och följ upp arbetsmiljöarbetet.....	7
Arbete på tre nivåer.....	7
Här följer ett exempel på hur nivåerna samverkar för att nå en hållbar lösning .....	8
Åtgärder styrning – område 1 .....	9
Kompetensutveckling.....	10

Att med fokus på hälsa utveckla kunskaper, metoder och redskap som bidrar till att förbättra det systematiska arbetsmiljöarbetet i stadens verksamheter	10
Mål: Medarbetares och chefers kompetens för att arbeta systematiskt med hälsa, arbetsbelastning och återhämtning ska förbättras	10
Systematik saknas	11
Arbetet startar vid rekryteringen	11
Åtgärder kompetenshöjning – område 2	11
Bedömning av sammantagna effekter	12

# Inledning

## Syftet med denna plan

Den här planen är en del i stadens arbetsmiljöarbete och ska bidra till att förbättra arbetsmiljön i stadens verksamheter. Den beskriver och konkretiserar två strategiskt viktiga områden, ett som handlar om styrning och ledning och ett om kompetenshöjning med totalt åtta åtgärder som ska förstärka det ordinarie systematiska arbetsmiljöarbetet med syfte att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen på sikt.

- 1. Att bidra till hållbara arbetsplatser och verksamheter i Göteborgs Stad genom strategiskt arbetsmiljöarbete.*
- 2. Att med fokus på hälsa utveckla kunskaper, metoder och redskap som bidrar till att förbättra det systematiska arbetsmiljöarbetet i stadens verksamheter.*

Genom att avgränsa och arbeta med dessa två huvudområden med tillhörande åtgärdsförslag, ökar möjligheterna till ett mer enhetligt, riktat och systematiskt arbetsmiljöarbete för staden. Implementering av planens åtgärder beräknas starta vid årsskiftet 2017/2018.

## Vem omfattas av planen

Denna plan gäller för Göteborgs Stads samtliga nämnder och styrelser.

## Giltighetstid

Denna plan gäller för perioden 2018-2019

## Bakgrund

2016 fick stadsledningskontoret i uppdrag av kommunstyrelsen att ta fram ett åtgärdsprogram som ska innehålla redskap för att få ner sjukskrivningstalen och stärka det systematiska arbetsmiljöarbetet för hela Göteborgs Stad. Ett projekt etablerades som bedrivit sitt arbete i nära samarbete med förvaltningar och bolag samt de fackliga organisationerna. Utifrån en nulägesanalys av stadens behov och nationella partsgemensamma avsiktsförklaringar inom arbetsmiljöområdet har projektet avgränsat arbetet genom att prioritera två förbättringsområden med tillhörande åtgärdsförslag vilka konkretiseras i planen. Efter projektavslut 2017-12-31 fortsätter arbetet i det reguljära arbetsmiljöarbetet.

## Koppling till andra styrande dokument

Förutom lagar och arbetsmiljöföreskrifter har Göteborgs Stad styrdokument, processer och projekt som helt eller delvis ryms inom arbetsmiljöområdet. De

styrdokument som ligger närmast den här planen är lagar och föreskrifter inom arbetsmiljöområdet, kommunalfullmäktiges budget med prioriterade mål för bland annat arbetsmiljöområdet, Göteborgs Stads Medarbetar- och arbetsmiljöpolicy, samverkansavtal, jämställdhetsplan och HBTQ-plan. Planens åtgärder påverkar övriga planer genom att den syftar till att styra och samordna hälso- och arbetsmiljöarbetets olika delar (inklusive delar som berör samverkan, jämställdhet och HBTQ) i verksamhetsarbetet. På så vis kan Göteborgs stad uppnå ett systematiskt arbetssätt, där de enskilda planerna inte hanteras i separata spår, utan i en helhet.

I arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematisk arbetsmiljö (AFS 2001:1) redogörs för hur det systematiska arbetsmiljöarbetet ska gå till genom att undersöka, riskbedöma, åtgärda och följa upp och kontrollera arbetsmiljön. I mars 2016 trädde Arbetsmiljöverkets nya föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) i kraft. Syftet med föreskrifterna är att främja en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa på grund av organisatoriska och sociala faktorer, vilket handlar om att förstå kopplingen mellan verksamhetsfrågor och hälsa på arbetsplatsen. Föreskriften ger en tydlig riktning mot organisationers ansvar för att skapa hälsosamma arbetsvillkor, en balans mellan uppdrag och resurser. I slutet av augusti 2016 tecknade SKL tillsammans med fackliga parter en avsiktsförklaring om friskare arbetsplatser i kommuner och landsting. I linje med de nya föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö pekar den ut det organisatoriska ansvaret i hög grad. Avsiktsförklaringen omfattar nio punkter varav den första handlar om styrning och ledning för hållbar hälsa och minskad sjukfrånvaro. Även Svenskt Näringsliv, LO och PTK har enats om en partsgemensam avsiktsförklaring för att förebygga sjukdom och ta tillvara arbetsförmåga.

## **Stödjande dokument**

Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) kan jämföras med andra ledningssystem när det gäller faktorer som ledningens engagemang, medarbetarnas delaktighet, kompetensutveckling, roller, ständiga förbättringar, policy, mål samt regelbundna uppföljningar. Stadens process för arbetsmiljö- och hälsa innehåller vägledande systematiskt arbetssätt, guider och rutiner för att undersöka, riskbedöma, åtgärda, följa upp och kontrollera arbetsmiljöarbetet.

## **Uppföljning av denna plan**

Uppföljning kommer att ske i den ordinarie uppföljningsprocessen som framgår av planens matris. Åtgärdernas genomförande kommer att följas i dialog med fackliga parter i referensgruppen för HR-frågor.

# Planen

## Inledning

”... Det systematiska arbetsmiljöarbetet är en självklar och integrerad del av våra verksamheter. En god arbetsmiljö är en förutsättning för väl fungerande arbetsplatser. Den innebär också att vi får bra förutsättningar att vilja och kunna arbeta ett helt yrkesliv...”

Ur Medarbetar- och arbetsmiljöpolicy för Göteborgs Stad

---

En arbetsmiljö som präglas av social och organisatorisk hållbarhet är ett viktigt delmål för Göteborgs Stad för att nå det övergripande målet med verksamheten; nöjda medborgare och brukare. Medarbetare som mår bra och vill arbeta med engagemang och tillit till varandra, sina chefer och organisationen är en avgörande faktor för att uppnå en god arbetsmiljö.

**Planen inleds med en beskrivning av de två prioriterade förbättringsområdena:**

- 1. Att bidra till hållbara arbetsplatser och verksamheter i Göteborgs Stad genom strategiskt arbetsmiljöarbete.*
- 2. Att med fokus på hälsa utveckla kunskaper, metoder och redskap som bidrar till att förbättra det systematiska arbetsmiljöarbetet i stadens verksamheter*

## Styrning och ledning

**Att bidra till hållbara arbetsplatser och verksamheter i Göteborgs Stad genom strategiskt arbetsmiljöarbete.**

**Mål: Styrningen av stadens hälso- och arbetsmiljöarbete ska förbättras.**

En god arbetsmiljö är en strategisk fråga för Göteborgs Stad och det strategiska arbetsmiljöarbetet är inriktat på att skapa förutsättningar för goda arbetsvillkor. Medarbetare som trivs och mår bra är goda ambassadörer för staden, vilket gör det lättare att både rekrytera och behålla chefer och medarbetare. Göteborgs Stad är en stor arbetsgivare med många olika verksamheter, såväl i förvaltnings- som bolagsform. Arbetsvillkor och förutsättningar ser olika ut och bolagen har generellt sett lägre sjukfrånvaro medan de mer omsorgsorienterade förvaltningarna har en högre dito. Det är också stor variation i hur det strategiska hälso- och arbetsmiljöarbetet bedrivs.

För att det strategiska hälso- och arbetsmiljöarbetet ska möjliggöra och skapa stödjande miljöer för en god arbetsplats behöver policydokument och styrningsformer vidareutvecklas. Medarbetar- och arbetsmiljöpolicyen med dess riktlinjer visar den övergripande inriktningen för stadens arbetsmiljöarbete. Det behövs också tydligare kopplingar mellan det systematiska arbetsmiljöarbetet med



arbetsvillkor, krav och resurser, arbetsklimat, verksamhetsplanering och budgetarbete.

### **Uppdatera policy och riktlinjer**

Som stöd till verksamheterna har Göteborgs Stad tagit fram flera styr- och stöddokument med rutiner, bland annat hantering av arbetsmiljöansvar i linjen med uppgiftsfördelning. Rutin för uppgiftsfördelning och arbetsmiljöansvar är viktig för att chefer ska kunna ha en balans mellan krav och resurser och för att kunna leva upp till arbetsmiljölagens krav. Stadens policy med riktlinjer, arbetsmiljöansvar med rutiner för uppgiftsfördelning och en del övrigt stödmaterial behöver revideras samt kommuniceras på en plattform som är mer lättillgänglig för chefer och medarbetare. Idag finns materialet på många olika ställen på intranätet. Att ha balans mellan krav och resurser är avgörande för att chefer ska kunna axla arbetsmiljöansvaret. Därför behöver förvaltnings- och bolagsledning ha en god bild av omfattningen av chefers arbetsuppgifter.

### **Skapa helhetsbild**

Nämnder och styrelser behöver också vara väl insatta i de utmaningar som finns i arbetsmiljön för att kunna avsätta medel i budget. För att kunna sätta in tidiga främjande arbetsmiljöinsatser eller åtgärda redan uppkomna problem, krävs en förståelse för vad som påverkar hälsan. Verksamheter som kartlägger förutsättningar, resurser och har tydliga mål i kombination med resultat av exempelvis arbetsmiljöronder, medarbetarenkätvar, statistik och nyckeltal, får en helhetsbild över sin arbetsmiljö. Helhetsbilden ger ett bra underlag för att kunna göra samlade analyser inför verksamhetsplaneringen.

### **Integrera och följ upp arbetsmiljöarbetet**

Problemet idag är att många verksamheter inte integrerar arbetsmiljön i verksamhetsplaneringen, budgetarbetet eller med resultat från kvalitetsrapporter vilket leder till att arbetsmiljöarbete blir ett sidospår. SAM är lagstyrt och går ut på att undersöka, riskbedöma, åtgärda, följa upp och kontrollera arbetsmiljön. Uppföljning av arbetsmiljön ger en bild av vilka förbättringar vi behöver göra. För att förstå hela stadens behov, behövs ett enhetligt underlag för att kunna jämföra olika verksamheters arbetsmiljöer. Med en enhetlig frågeguide som inkluderar nyckeltal ökar kunskapen om vad staden behöver utveckla på en övergripande nivå.

### **Arbete på tre nivåer**

För att komma åt arbetsmiljöproblemen i våra verksamheter behöver staden arbeta på tre nivåer samtidigt; organisationsnivå, gruppnivå och individnivå, se bild nästa sida. Det som görs på en nivå påverkar de andra nivåerna på ett eller annat sätt. Vanligast är att vi arbetar med friskvård (individnivå) eller med socialt stöd/samarbete (gruppnivå). En brist i flertalet organisationer i landet är att det ofta saknas ett systematiskt arbetsmiljöarbete på organisationsnivå, vilket är en av orsakerna till att AFS 2015:4 togs fram 2016. Även Göteborgs Stad behöver

förbättra det systematiska arbetsmiljöarbetet på organisationsnivå för en tydligare styrning av arbetsmiljöarbetet.

### Här följer ett exempel på hur nivåerna samverkar för att nå en hållbar lösning

**Problem:** Många medarbetare har problem med rygg och nacke på grund av tunga lyft.

**Lösning:** För att komma åt den problematiken behöver man på *organisationsnivå* (i detta fall är det förvaltnings/bolagsledning) undersöka behov av, köpa in relevanta hjälpmedel och utbilda i hur medarbetaren använder dem.

På *gruppnivå* behövs tydliga rutiner för hur hjälpmedlen ska användas.

På *individnivå* måste medarbetaren ta ett eget ansvar och gå på utbildningarna samt använda sig av hjälpmedlen i sitt dagliga arbete.

Forskning visar att arbetsmiljöarbete dessutom behöver ske hälsofrämjande, förebyggande och rehabiliterande samtidigt för att bli lyckosamt.

### Olika nivåers samverkan för en god arbetsmiljö



Bilden visar hur de olika nivåerna samverkar för att nå en god arbetsmiljö.  
(Bild: Jan Winroth 2016)

## **Åtgärder styrning – område 1**

*Åtgärd 1-7 är strategiskt viktiga förbättringar för att uppnå en hållbar hälsa. Det är ett arbete på lång sikt. Stadsledningskontoret ansvarar tillsammans med berörda funktioner för att ta fram underlag till föreslagna åtgärder. Implementering i verksamheten ansvarar nämnder och styrelser för.*

- 1. Revidera Medarbetar- och arbetsmiljöpolicyen med riktlinjer enligt ny lagstiftning och uppgradera stödmaterial för uppgiftsfördelning och arbetsmiljöansvar.**

### **Hur?**

En arbetsgrupp som består av HR-chefer från bolag och förvaltningar, HR-direktör och arbetsmiljöstrateg från stadsledningskontoret tar fram ett förslag på revidering. Förslaget går ut på remiss till stadens verksamheter. Efter revidering utifrån remissvaren går det vidare till kommunfullmäktige för beslut. Processledaren och processgruppen för arbetsmiljö och hälsa arbetar med underlaget för uppgiftsfördelning och arbetsmiljöansvar för beslut i HR-chefsgruppen.

- 2. Ta fram en för staden enhetlig frågeguide med uppföljningsfrågor och nyckeltal för arbetsmiljöarbetet.**

### **Hur?**

En arbetsgrupp som består av arbetsmiljöstrateg och planeringsledare för analys och uppföljning från stadsledningskontoret samt processledare för arbetsmiljö och hälsa från Intraservice tar fram ett förslag till frågeguide. Denna guide kommer sedan ingå i ordinarie uppföljningsfrågor en gång per år.

- 3. Skapa utbildningar och utbildningstillfällen för att kunna göra en samlad analys, planering och uppföljning av hälso- och arbetsmiljöarbetet och integrera det med verksamhetsplanering.**

### **Hur?**

Utbildning och utbildningstillfällen (alternativ information) tas fram som visar hur staden kan koppla ihop verksamhet, budget och kvalitetsrapporter med arbetsmiljöarbetet.

Intraservice får i uppdrag att ta fram utbildningar.

- 4. Utveckla ett metodstöd för att förvaltningar och bolag ska kunna göra en analys och en bedömning av chefers förutsättningar att axla arbetsmiljöansvaret i förhållande till resurser.**

### **Hur?**

Medvetandegöra bolag och förvaltningar om hur prioriteringar ska göras för att stärka chefers förutsättningar att axla arbetsmiljöansvar i förhållande till

resurser. Idén är att skapa ett samtalsunderlag för chef till chef. Då synliggörs omfattningen i chefens uppdrag, exempelvis genom personalekonomisk kalkyl och tidsåtgång för respektive uppgift, i relation till antal medarbetare och övriga uppgifter vid sidan av chefsuppdraget.

Underlaget till metodstödet tas fram av arbetsmiljöstrateg, chefsutvecklare, planeringsledare för analys och uppföljning från stadsledningskontoret och valideras i utvalda verksamheter.

## **5. Uppmuntra nämnder och styrelser att avsätta medel i budget för hälso- och arbetsmiljöarbetet.**

### **Hur?**

Ta fram information, lärande exempel från stadens verksamheter som visar på nyttan med att avsätta medel i budget, exempelvis genom en personalekonomisk kalkyl. Alternativt avsätta medel i en hälsopott där verksamheterna kan söka medel för innovationer i arbetsmiljöarbetet.

## **6. Revidera befintligt stödmaterial i stadens hälso- och arbetsmiljöprocess.**

### **Hur?**

Se över och förbättra de underlag som finns på intranätet i processen för arbetsmiljö och hälsa. Intraservice ansvarar genom processledaren för att genomföra arbetet tillsammans med processgruppen för arbetsmiljö och hälsa. Implementeringen ansvarar HR-chefen tillsammans med den lokala processledaren för.

Ett gemensamt språk behövs för att kunna arbeta med arbetsmiljö och hälsa. De olika begreppen som används i hälsoarbete kan tolkas olika. Intraservice genom processledaren och processgruppen för arbetsmiljö och hälsa ansvarar för att ta fram definitioner av hälsobegrepp.

Implementeringen ansvarar HR-chefen tillsammans med den lokala processledaren för.

## **Kompetensutveckling**

**Att med fokus på hälsa utveckla kunskaper, metoder och redskap som bidrar till att förbättra det systematiska arbetsmiljöarbetet i stadens verksamheter**

**Mål: Medarbetares och chefers kompetens för att arbeta systematiskt med hälsa, arbetsbelastning och återhämtning ska förbättras**

Av tradition har de flesta arbetsmiljöåtgärder skett rehabiliterande och med fokus på individens återgång till arbete. Det är ett arbetssätt som utgår från ohälsa och att bota/lindra det som redan hänt och som är sjukt. Att arbeta hälsofrämjande är att skapa möjligheter för att uppnå hälsa. Då behövs kunskap och kompetens om

vilka faktorer som bidrar till hälsa och vilka av dessa faktorer som är möjliga att påverka på kort och lång sikt.

### **Systematik saknas**

Flertalet av stadens verksamheter rapporterar om att medarbetarna upplever en hög arbetsbelastning och saknar tid för återhämtning. Mycket görs för att förbättra arbetsmiljön men få verksamheter redogör för om arbetet sker systematiskt eller om insatserna fungerar. Istället för att arbeta förebyggande sker det oftast rehabiliterande. Staden behöver därför stärka ett hälsofrämjande syn- och arbetssätt för att minska arbetsbelastningen och ge möjlighet till återhämtning. Det behövs en ökad förståelse om vilka riktade insatser som minskar arbetsbelastningen, även upplevd sådan, innan det sker. Medarbetarens delaktighet, engagemang, medvetenhet och inflytande är avgörande för att påverka arbetsbelastningen samtidigt som en balans mellan krav och resurser behövs.

### **Arbetet startar vid rekryteringen**

För att skapa rätt förutsättningar och få medarbetare som trivs och stannar på våra arbetsplatser, behöver staden även arbeta förebyggande och främjande i rekryteringsprocessen; exempelvis vid annonsering, i kravprofilen och vid intervjutillfället. Staden behöver utveckla en tydlig bild av förutsättningar och stöd för olika yrkesgrupper inför anställning och intervju.

Frågor om arbetsmiljö i intervjuguiden vid en chefsrekrytering skapar en medvetenhet om vikten av arbetsmiljöarbete i chefsuppdraget vilket är förebyggande och främjande. En god arbetsmiljö ökar möjligheten att rekrytera och behålla medarbetare.

## **Åtgärder kompetenshöjning – område 2**

*Åtgärd 8-9 är kompetenshöjande insatser för att medarbetare, chefer och HR ska kunna arbeta främjande, förebyggande och rehabiliterande med arbetsbelastning, återhämtning och rekrytering. Stadsledningskontoret ansvarar tillsammans med berörda funktioner för att ta fram underlag till föreslagna åtgärder. Implementering i verksamheten ansvarar nämnder och styrelser för.*

### **7. Ta fram metodstöd och genomföra riktade utbildningar för att kunna arbeta systematiskt med arbetsbelastning och återhämtning på arbetsplatsen.**

#### **Hur?**

Utbildningar, utbildningstillfällen med metodstöd ska tas fram i samarbete med SDF Östra Göteborg som fått projektmedel genom ESF(Europeiska socialfonden) med syfte att:

- Genom metod-, modell- och kompetensutvecklingsinsatser för chefer och medarbetare är avsikten att utveckla hälsa och arbetsmiljöarbetet utifrån

såväl ett hälsofrämjande som ett förebyggande och rehabiliterande perspektiv.

Projektet i Östra Göteborgs syfte och mål överensstämmer med åtgärd nummer 8 i denna plan. Den framtagna utbildningen kommer att pilottestas av SDN Östra Göteborg. Därefter läggs utbildningen in som en fördjupningsmodul i stadens ordinarie utbildningsutbud som Intraservice erbjuder.

Målgrupp för utbildningen är medarbetare, skyddsombud, chefer och HR-specialister.

#### **8. För in begreppet hälsa i rekryteringsprocessen vid annonsering, anställning och i utvecklingssamtal. Tydliggöra vad staden erbjuder för att främja medarbetares hälsa.**

##### **Hur**

Frågeställningar om hälsa- och arbetsmiljö utvecklas i intervjuguiden för chefer. Staden behöver utveckla en tydlig bild av förutsättningar och stöd för olika yrkesgrupper inför anställning och intervju. Tas fram i samarbete med Intraservice genom processledare/processgrupp för rekrytering.

### **Bedömning av sammantagna effekter**

Denna plan är ett komplement till stadens övriga hälso- och arbetsmiljöarbete. Varje åtgärd bidrar till att förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen. Tillsammans ger de en större effekt eftersom hälso- och arbetsmiljöarbetet är en komplex fråga som måste ske på kort och lång sikt. Effekterna varierar på olika nivåer och visar sig först när åtgärderna implementerats, genomförts och följts upp.

#### **Uppföljning**

Uppföljningen av de förväntade effekterna beräknas ske under hösten 2019, via personalstatistik, nyckeltal, medarbetar- och chefsenkät. En kvalitativ uppföljning med fokus på följsamhet av åtgärderna kommer också att genomföras under hösten 2019.

#### **Effekter på organisationsnivå**

Åtgärderna förväntas på sikt bidra till att sjukskrivningstalen och personalomsättningen minskar i många yrkesgrupper, men framför allt i grupper med hög sjukfrånvaro.

Det hållbara medarbetarengagemanget (HME) och den organisatoriska tilliten kommer att öka eftersom ett av målen är att förbättra styr och ledning av arbetsmiljöarbetet. Det stärker även Göteborgs Stads varumärke som en attraktiv arbetsgivare.

### **Effekter på arbetsplats/gruppnivå**

Fler medarbetare kan och vill stanna på arbetsplatsen. Möjligheterna till återhämtning ökar och den upplevda stressen minskar. Kontinuiteten för dem vi är till för ökar genom att korttidsfrånvaron och personalomsättningen minskar.

### **Effekter på individnivå**

Arbetsbelastningen minskar på sikt när arbetsmiljöarbetet sker systematiskt, vilket ger ett ökat inflytande över det egna arbetet. Frisknärvaron och den upplevda hälsan förväntas öka och sjukfrånvaron minska.

# Styrning och ledning

## År och verksamheter i Göteborgs Stad genom strategiskt arbetsmiljöarbete.

### Arbetsmiljöarbete ska förbättras

Att på organisationsnivå skapa förutsättningar för goda arbetsvillkor så att våra medarbetare får en arbetsmiljö som behöver bedrivas i ett sammanhang där kopplingarna mellan det systematiska arbetsmiljö- och budgetarbetet blir tydligare.

Prestation/effekt	Ansvar/tid/uppföljning
<p>Medarbetare och arbetsmiljöpolicy enligt ny arbetsmiljölagstiftning.</p> <p><b>Organisationsnivå</b> Utveckling av arbetsmiljöarbetet. Göteborgs Stad inför en ny arbetsmiljölagstiftning. Ökad medvetenhet om arbetsmiljöriktningsmål och arbetsmiljöansvar.</p> <p><b>Individnivå</b> Sätta upp konkreta och uppföljningsbara mål som finns för medarbetarna. Syftet är att innehåll i arbetsmiljöpolicyerna ska förstå samband mellan en god arbetsmiljö och produktivitet.</p>	<p><b>Ansvar:</b> Stadsledningskontoret /HR – direktör <b>Tid:</b> December 2017 - juni 2018, därefter remiss till verksamheterna för att beslutas i KF.</p> <p><b>Implementering</b> <b>Ansvar:</b> Nämnder och styrelser <b>Tid:</b> 2018-2019 <b>Uppföljning:</b> Hösten 2019 Stadsledningskontoret ansvar för en kvalitativ uppföljning med fokus på följsamhet mot riktlinjer och policy. Innefattar också åtgärderna 1b, 4 och 5.</p> <p>Rapportering till Kommunfullmäktige i slutet av 2019.</p>



Prestation/effekt	Ansvar/tid/uppföljning
<p>/ stödmaterial för uppgiftsfördelning och var. Ta fram gemensamma definitioner av</p> <p><b>nivå:</b> Ger en tydligare styrning av uppgifter i stämnet samt det interna ansvaret att utföra dessa.</p> <p><b>lividnivå:</b> Att rutinerna för det systematiska arbetsmiljöarbetet följs.</p>	<p><b>Ansvar:</b> Nämnden för Intraservice <b>Tid:</b> December 2017 – juni 2018</p> <p><b>Implementering</b> <b>Ansvar:</b> Nämnder och styrelser <b>Tid:</b> 2018-2019 <b>Uppföljning:</b> Hösten 2019 Stadsledningskontoret ansvar för en kvalitativ uppföljning med fokus på följsamhet mot riktlinjer och policy. Rapportering till KF i slutet av 2019</p>
<p>retlig frågeguide med uppföljningsfrågor och arbetsmiljöarbetet.</p> <p><b>nivå:</b> g analys och uppföljning ökar kunskaper och nämnder och styrelser att jämföra och utveckla arbetet för skarpare prioriteringar i budgetarbetet.</p> <p><b>lividnivå:</b> år bättre förutsättningar att bedriva sitt hälso- och arbetsmiljöarbete</p>	<p><b>Ansvar:</b> Stadsledningskontoret <b>Tid:</b> Våren 2018</p> <p><b>Implementering</b> <b>Ansvar:</b> Nämnder och styrelser <b>Tid:</b> Våren 2019 Nämnder och styrelser använder underlagen i planering budget och uppföljning. <b>Uppföljning:</b> Stadsledningskontoret följer löpande användningen via gemensamt system och återkopplar vid behov.</p>

Prestation/effekt	Ansvar/tid/uppföljning
<p>stodstöd för bolag och förvaltningar för att ns ansvar i relation till befogenheter och resurser</p> <p><b>nivå:</b> iteringar i chefers uppdrag och arbetsuppgifter.</p> <p><b>ividnivå:</b> ilsosam arbetsbelastning</p>	<p><b>Ansvar:</b> Stadsledningskontoret <b>Tid:</b> Andra kvartalet 2018</p> <p><b>Implementering</b> <b>Ansvar:</b> Nämnder och styrelser <b>Tid:</b> Kvartal tre och fyra 2018 <b>Uppföljning:</b> Nämnder och styrelser använder underlagen löpande från 2019 i planering budget och uppföljning. <b>Uppföljning:</b> Stadsledningskontoret följer löpande användningen via gemensamt system och återkopplar vid behov.</p>
<p>ngar för ökad kunskap i att integrera stet med verksamhetsplanering</p> <p><b>nivå:</b> eter att sätta prioriterade mål.</p> <p><b>ividnivå:</b> eter att prioritera och genomföra tser i hälso- och arbetsmiljöarbetet.</p>	<p><b>Ansvar:</b> Nämnden för Intraservice <b>Tid:</b> kvartal tre och fyra 2018. Utbildningsstart 2019 och sen löpande <b>Uppföljning:</b> Uppdragsdialog mellan stadsledningskontoret och Intraservice. (löpande nyttan)</p> <p><b>Implementering</b> <b>Ansvar:</b> Nämnder och styrelser <b>Tid:</b> 2019 <b>Uppföljning:</b> enligt åtgärd ett.</p> <p>Stadsledningskontoret ansvar för en kvalitativ uppföljning med fokus på följsamhet mot riktlinjer och policy. Rapportering till KF i slutet av 2019</p>

Prestation/effekt	Ansvar/tid/uppföljning
<p>genom spridning av goda exempel med att i budget för att utveckla arbetsmiljöarbetet.</p> <p><b>Resultatnivå:</b> Ökad mängd identifierade medel och aktiv för hälso- och arbetsmiljöarbetet</p> <p><b>Uppdragsnivå:</b> Finansiering av aktiviteter/insatser i arbetsmiljöarbetet. Skapar större handlingsfrihet för våra goda idéer från arbetsplatser.</p>	<p><b>Ansvar:</b> Intracare</p> <p><b>Tid:</b> 2018.</p> <p><b>Uppföljning:</b> Uppdragsdialog mellan stadsledningskontoret och Intracare. (löpande nyttan)</p> <p><b>Implementering</b></p> <p><b>Ansvar:</b> Nämnder och styrelser</p> <p><b>Tid:</b> 2019</p> <p><b>Uppföljning:</b> Nämnder och styrelser Stadsledningskontoret ansvar för en kvalitativ uppföljning med fokus på följsamhet mot riktlinjer och policy.</p>
<p>Material i nuvarande HR – process. Arbeta för en kommunikationsplattform</p> <p><b>Resultatnivå:</b> Stödmaterial som är lättillgängligt bidrar till ett systematiskt hälso- och arbetsmiljöarbetet.</p> <p><b>Uppdragsnivå:</b> Stödjer rutinerna för det systematiska arbetsmiljöarbetet.</p>	<p><b>Ansvar:</b> Nämnden för Intracare</p> <p><b>Tid:</b> Dec 2017-juni 2018</p> <p><b>Uppföljning:</b> Uppdragsdialog Stadsledningskontoret och Intracare</p>

# Kompetensutveckling

**kunskaper, metoder och redskap som bidrar till att förbättra det systematiska samheter**

**tens för att arbeta systematiskt med hälsa, arbetsbelastning och återhämtning ska förbättras**

terhämtning behöver ett parallellt arbete utföras som är såväl hälsofrämjande, förebyggande som ketets nya föreskrift (AFS 2015:4). Hälsa och arbetsmiljöarbetet måste dessutom ske på olika nivåer. På vå (relationsfrågor och arbetsklimat) och på individnivå (kompetensutveckling och hälsa) för att uppnå

tation/effekt	Ansvar/tid/uppföljning
<p>oret och Östra Göteborg ldning om ch återhämtning för ud och HR – specialister. ordinarie inom hälso- och</p> <p>å: Ökad förmåga att istning och återhämtning</p> <p>lnivå: Ökad hälsa och aro</p>	<p><b>Ansvar:</b> Stadsledningskontoret och SDN Östra Göteborg <b>Tid:</b> Pågående – maj 2018 <b>Uppföljning:</b> juni 2018</p> <p><b>Implementering</b> <b>Ansvar:</b> Nämnden för Intraservice <b>Tid:</b> Från hösten 2018. <b>Uppföljning:</b> Uppdragsdialog Stadsledningskontoret och Intraservice</p>

tation/effekt	Ansvar/tid/uppföljning
<p>           iingar om arbetsmiljö i            mband med rekrytering            a en tydligare bild av            i stöd för olika            anställning och intervju.         </p> <p> <b>å:</b> Tydliggör stadens            i- och arbetsmiljö (se            )         </p> <p> <b>nivå:</b> hälsofrågan            r vid            tering och blir en            keslivet inom stadens         </p>	<p> <b>Ansvar:</b> Nämnden för Intraservice  <b>Tid:</b> - juni 2018         </p> <p> <b>Implementering</b>  <b>Ansvar:</b> Nämnder och styrelser  <b>Tid:</b> Från kvartal fyra 2018  <b>Uppföljning:</b> Nämnden för Intraservice         </p>

