

# Lunds kommun

Uppföljning kring arbetsmiljö och  
sjukfrånvaro



Building a better  
working world

## Innehåll

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Inledning .....</b>	<b>4</b>
1.1. Bakgrund.....	4
1.2. Syfte och revisionsfrågor .....	4
1.3. Genomförande och avgränsning .....	4
1.4. Rekommendationer i granskning 2019 .....	5
1.5. Revisionskriterier.....	5
<b>2. Iakttagelser .....</b>	<b>7</b>
2.1. HR-organisation .....	7
2.2. Arbetsmiljöansvar och kompetens.....	10
2.3. Övriga åtgärder utifrån rekommendationer .....	12
<b>3. Sammanfattande bedömning .....</b>	<b>22</b>
3.1. Svar på revisionsfrågor .....	22
3.2. Rekommendationer .....	23
<b>Källförteckning .....</b>	<b>24</b>

## Sammanfattning

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen till stor del har samordnat arbetsmiljöarbetet på ett tillräckligt och tillfredsställande sätt samt vidtagit åtgärder utifrån de rekommendationer som lämnades i föregående granskning. Vad gäller granskade nämnder och renhållningsstyrelsen bedömer vi att dessa delvis har ett tillräckligt arbetsmiljöarbete. Vi noterar att det skett ett utvecklande arbete inom renhållningsstyrelsen, vård- och omsorgsnämnden och socialnämnden, vilket vi bedömer som positivt.

Denna granskning är en uppföljande granskning av arbetsmiljö utifrån den granskning som genomfördes 2019 och de rekommendationer som lämnades då.

Vi gör bland annat följande iakttagelser:

- ▶ Kommunstyrelsen har arbetat för att samordna styrning, ledning och utbildning av samtliga nämnder/styrelser avseende arbetsmiljöfrågor. HR-organisationen har utökats och HR-chefer finns nu på samtliga förvaltningar. Dessa samordnas genom ett centralt HR-råd.
- ▶ Den kommunövergripande HR-enheten har återupptagit en årlig medarbetarenkät för samtliga anställda inom kommunen.
- ▶ Det har inrättats en enkät för avgångsorsaker på kommunövergripande nivå som används för att analysera anledning till avslut av anställning.
- ▶ Det har inte genomförts en kommunövergripande arbetsmiljöutbildning på flera år.
- ▶ Renhållningsstyrelsen har vidtagit flertalet åtgärder för att förbättra arbetsmiljön och säkerställa uppföljning till styrelsen. Bland annat har styrelsen under våren 2021 låtit göra en extern analys av sitt arbetsmiljöarbete.
- ▶ Vård- och omsorgsnämnden har arbetat med att uppnå kommunfullmäktiges mål kring maximalt 30 medarbetare per chef. Målet finns inte kvar för 2021, men arbetet fortlöper kring att se över chefers förutsättningar att bedriva ett aktivt arbetsmiljöarbete.
- ▶ Socialnämnden har arbetat med åtgärder kring att följa sjukfrånvaron samt sett över rutiner kring ensamarbete.

Därvid bedömer vi att flertalet rekommendationer har åtgärdats eller så har det vidtagits åtgärder i rätt riktning. Vi ser dock att vissa åtgärder kvarstår. Mot bakgrund av granskningsresultatet lämnar vi därför nedanstående rekommendationer.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- ▶ Säkerställa att den grundläggande arbetsmiljöutbildningen genomförs regelbundet.

Vi rekommenderar renhållningsstyrelsen att:

- ▶ Säkerställa att styrelsen har tillräckligt med kompetens för att utifrån sin roll som styrelse ha inblick i det systematiska arbetsmiljöarbetet.
- ▶ Vidta åtgärder för att säkerställa en stabil och ändamålsenlig organisation som grund för det fortsatta arbetsmiljöarbetet.
- ▶ Skapa en strukturerad handlingsplan utifrån den analys som genomfördes under våren 2021.
- ▶ Sammanfoga och skapa en enhetlig planering utifrån befintliga mål och planer avseende arbetsmiljöarbetet.

Vi rekommenderar vård- och omsorgsnämnden att:

- ▶ Fortsätta arbetet med att vidta åtgärder för att säkerställa att chefer har tillräckliga förutsättningar för sitt arbetsmiljöarbete. Detta inkluderar en fortsatt översyn och utvecklingsarbete kring antalet medarbetare per chef.

## 1. Inledning

### 1.1. Bakgrund

Enligt de grundläggande bestämmelserna i 3 kap. 2 § arbetsmiljölagen ska arbetsgivaren vidta alla åtgärder som behövs för att förebygga att arbetstagaren utsätts för ohälsa och olycksfall. Utöver de regler om skyldigheter som finns angivna i arbetsmiljölagen, har Arbetsmiljöverket gett ut ett antal föreskrifter som mer detaljerat anger de krav och skyldigheter som arbetsgivarens arbetsmiljöansvar innefattar. Arbetet ska avse både förebyggande åtgärder och rehabiliteringsinsatser.

Under 2019 granskade de förtroendevalda revisorerna arbetsmiljöarbetet i vård- och omsorgsnämnden, socialnämnden och renhållningsstyrelsen. Bedömningen var att de granskade nämnderna inte hade ett tillfredsställande och tillräckligt arbetsmiljöarbete. Det bedömdes finnas en varierande grad av brister inom de olika instanserna. Bland annat var bedömningen att renhållningsstyrelsen inte aktivt tagit ansvar för styrning och uppföljning kring arbetsmiljöarbetet, att vård- och omsorgsnämnden inte tagit fram strategier för att uppnå kommunfullmäktiges mål kring maximalt 30 medarbetare per chef och att socialnämnden hade brister kring larmrutiner och ensamarbete. Utifrån bland annat ovanstående lämnades ett antal rekommendationer till kommunstyrelsen och till nämnderna. Dessa finns i avsnitt 1.4.

Mot bakgrund av ovanstående har de förtroendevalda revisorerna beslutat att genomföra en uppföljande granskning av renhållningsstyrelsens, vård- och omsorgsnämndens, samt socialnämndens arbete med arbetsmiljö, sjukfrånvaro och kompetensförsörjning. Granskningen omfattar även kommunstyrelsen utifrån samordning och kommunövergripande insatser.

### 1.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens övergripande syfte har varit att bedöma om styrelser och nämnder bedriver ett tillfredsställande och tillräckligt arbetsmiljöarbete utifrån lagstiftning samt egna mål och riktlinjer, samt om de rekommendationer som lämnades i föregående granskning har hanterats ändamålsenligt. Kommunstyrelsen granskas främst utifrån sin samordnande roll.

Följande revisionsfrågor ska besvaras:

- ▶ Finns det en tydlig HR-organisation, både på kommuncentral nivå och förvaltningsnivå?
- ▶ Finns det tydliga krav vad gäller chefers arbetsmiljöansvar och kompetens kring området, också vid tillsättning av förvaltningschefer?
- ▶ Har respektive nämnd och styrelse i tillräcklig utsträckning arbetat med och åtgärdat utifrån de rekommendationer som lämnades i föregående granskning?

### 1.3. Genomförande och avgränsning

Granskningen har skett genom dokumentstudier och intervjuer med ansvariga chefer och HR-personal inom förvaltningarna samt kommuncentralt. Varje rekommendation har följts upp utifrån huruvida den hanterats ändamålsenligt.

#### 1.4. Rekommendationer i granskning 2019

Utifrån resultatet i arbetsmiljögranskningen 2019<sup>1</sup> rekommenderades kommunstyrelsen att:

- ▶ Säkerställa att det finns en central samordning av styrning, ledning och utbildning av samtliga nämnder/styrelser avseende arbetsmiljöfrågor.
- ▶ Löpande hålla sig uppdaterade kring nämnders och styrelser arbetsmiljöarbete utifrån lämpliga indikatorer, samt återuppta medarbetarenkäter, som ett sätt att kartlägga, analysera och åtgärda medarbetarnas arbetsmiljö.
- ▶ Säkerställa att förvaltningschefer har tillräcklig kunskap och kompetens rörande arbetsmiljö.
- ▶ Se över möjligheten att upprätta enkät för avgångsorsaker på kommunövergripande nivå, som ett sätt att analysera anledning till avslut av anställning.

Renhållningsstyrelsen rekommenderades att:

- ▶ Skyndsamt säkerställa att styrelsen har tillräcklig uppföljning och vidtar adekvata åtgärder kring verksamhetens arbetsmiljö, både på kort sikt utifrån de arbetsmiljöbrister som råder, och på lång sikt för att säkra det systematiska arbetsmiljöarbetet.
- ▶ Konkretisera HR-organiseringen både internt och externt samt säkra upp kompetens av arbetsmiljö på ledningsnivå.
- ▶ Förankra rutiner och arbete kring kränkande särbehandling och trakasserier i organisationen.
- ▶ Genomföra en analys rörande orsakerna till styrelsens bristfälliga insyn och interna kontroll samt att utifrån den genomföra åtgärder. Revisionen skulle tacksamt ta emot en sådan gjord analys.

Vård- och omsorgsnämnden rekommenderades att:

- ▶ Planera hur arbetet med kommunfullmäktigemålet gällande 30 medarbetare per enhetschef ska genomföras i organisationen.
- ▶ Förtydliga kommunikationen av viktiga arbetsmiljöuppgifter från samtliga ledningsnivåer till medarbetare.
- ▶ Försäkra att arbetsmiljörutiner på enhetsnivå efterlevs.

Socialnämnden rekommenderades att:

- ▶ Analysera orsaker till sjukfrånvaro.
- ▶ Säkerställa att larmrutiner och rutin kring ensamarbete fungerar tillfredställande.
- ▶ Genomföra åtgärder för att säkerställa en tillfredsställande fysisk arbetsmiljö för samtliga medarbetare.

#### 1.5. Revisionskriterier

I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av:

##### 1.5.1. Arbetsmiljöpolicy och arbetsgivarpolicy

Kommunfullmäktige beslutade 2018 om en reviderad arbetsmiljöpolicy. Det framgår av policyn att en bra arbetsmiljö är en viktig strategisk fråga för kommunen, och en förutsättning för att skapa god kvalitet och effektivitet i organisationen. Det är också ett sätt för kommunen att vara en attraktiv arbetsgivare. Kommunen ska således arbeta systematiskt för att främja hälsa, förebygga ohälsa och olycksfall samt uppnå en god social, organisatorisk och fysisk

---

<sup>1</sup> Rekommendationerna utgår från de som lämnades i kommunrevisionens missiv som bifogades granskningsrapporten. Det finns därför tillägg och justeringar i förhållande till de rekommendationer som föreslogs i granskningsrapporten.

arbetsmiljö. Slutligen framkommer att kränkande särbehandling eller trakasserier inte accepteras.

Arbetsgivarpolicy som beslutades av kommunfullmäktige 2018 är enligt dokumentet en konkretisering av visionen *lyssna, lära, leda*. För de tre förhållningssätten finns det fem målområden<sup>2</sup> som ska känneteckna kommunen som arbetsgivare. Målområdena täcker kortfattat kommunens förmåga att rekrytera kompetenta medarbetare samt utveckla och behålla befintliga. Detta förutsätter goda anställningsvillkor. Det ska också arbetas systematiskt med att förebygga ohälsa och olycksfall. Medarbetare i kommunen ska ha lika rättigheter och möjligheter. Slutligen ska medarbetare ges möjlighet att bidra till verksamhetens utveckling bland annat genom samverkansavtal med fackliga organisationer.

### **1.5.2. Kommunallagen, (2017:725 6 kap)**

Kommunstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över de övriga nämndernas verksamhet. Kommunstyrelsen ska uppmärksammat följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning.

Nämnderna ansvarar för att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämt, samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Nämnderna ska även se till att arbetet med intern kontroll är tillräckligt och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

### **1.5.3. Arbetsmiljölagen och arbetsmiljöverkets föreskrifter, (AFS 2001:1)**

Enligt arbetsmiljölagen har arbetsgivare i uppgift att på ett systematiskt sätt undersöka, genomföra åtgärder samt följa upp verksamheten för att förebygga olyckor och ohälsa.

Enligt 3 kap. 2§ arbetsmiljölagen har arbetsgivaren huvudansvaret för arbetsmiljön i verksamheten. 3 kap. 2 a § beskriver övergripande hur det ansvaret ska uppfyllas. Arbetsgivaren har alltid kvar sitt ansvar för arbetsmiljön, även om olika uppgifter i arbetsmiljöarbetet fördelats.

### **1.5.4. Arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö, (AFS 2015:4)**

För att uppmärksamma det som tidigare benämndes psykosocial arbetsmiljö utgav Arbetsmiljöverket 2016 en föreskrift avseende organisatorisk och social arbetsmiljö. Föreskriften har som syfte att främja god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa på grund av organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön.

---

<sup>2</sup> Kompetensförsörjning, attraktiva anställningsvillkor, arbetsmiljö och hälsa, lika rättigheter och möjligheter, delaktighet och inflytande.

## 2. Iakttagelser

### 2.1. HR-organisation

#### 2.1.1. Kommunstyrelsen

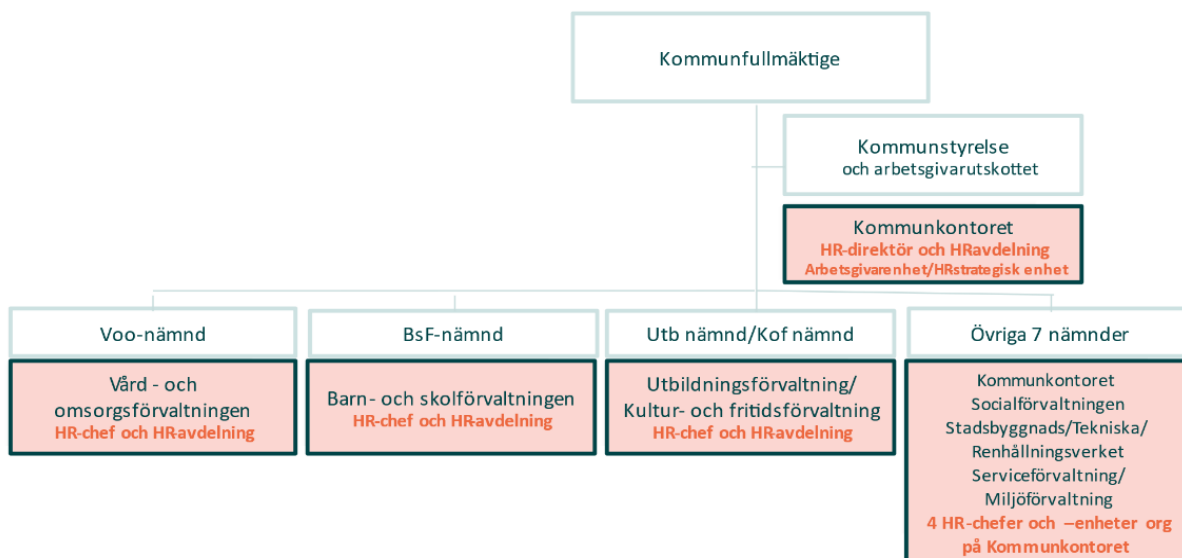
I den granskning som genomfördes gällande arbetsmiljö och sjukfrånvaro 2019 gjordes bedömningen att det fanns vissa brister kring HR-organisationen i kommunen. I tidigare granskning uppgavs att den kommunövergripande HR-enheten då arbetade konsultativt mot sju av Lunds kommuns 14 nämnder och förvaltningar. Bedömningen var bland annat att detta ledde till en variation kring vilka styrdokument och rutiner som användes. Baserat på granskningsresultatet rekommenderades kommunstyrelsen att säkerställa att det finns en central samordning av styrning, ledning och utbildning av samtliga nämnder/styrelser avseende arbetsmiljöfrågor. Arbetsmiljöansvar och utbildning berörs i andra kapitel i denna rapport.

Under 2019 genomfördes en extern genomlysning av hela HR-organisationen i Lunds kommun. I genomlysningen uppmärksammades det bland annat att förvaltningsdirektörerna önskade ett mer närvarande och aktivt stöd till deras ledningsgrupper i form av HR-chefer. Genomlysningen lämnade rekommendationer som berörde hur samordning och styrning skulle utvecklas. Genomlysningen var färdig i mars 2020.

Under 2020 påbörjades det utifrån genomlysningen en organisationsförändring, med en bemanning av ytterligare HR-funktioner och HR-chefer inom förvaltningarna. Arbetet med detta grundade sig på slutsatsen att det saknades ett likvärdigt stöd på samtliga förvaltningar.

Det har sedan genomlysningen tillkommit fyra kommuncentrala HR-chefer som arbetar ute i förvaltningarna. Alla förvaltningar har nu funktionen HR-chef och en HR-organisation. Utbildningsnämnden, vård- och omsorgsnämnden, barn- och skolnämnden och kultur- och fritidsnämnden har fortfarande en egen HR-organisation, övriga förvaltningar har HR-funktioner som organisatoriskt tillhör den kommuncentrala HR-avdelningen. Organiseringen illustreras i kommunkontorets skiss nedan.

## HR-organisationen i Lunds kommun





De varierande storlekarna på förvaltningarna (utifrån antalet anställda) innebär enligt intervjuade olika utmaningar och förutsättningar. De mindre förvaltningarna har varit en större utmaning, och att uppnå en likvärdighet mellan olika storlekar på förvaltningarna har varit svårt. De mindre förvaltningarna är främst Lunds renhållningsverk, tekniska förvaltningen, stadsbyggnadskontoret och miljöförvaltningen. Det har tillsatts en HR-chef vid kommunkontoret som stöttar de tre förstnämnda.

Det finns ett kommunövergripande HR-råd, som träffas en gång i månaden.<sup>3</sup> Rådet fanns också vid föregående granskning, men uppges ha förstärkts genom att samtliga av förvaltningarnas HR-chefer nu ingår. Gruppen leds av HR-direktören och inkluderar utöver HR-cheferna även chefer från den kommunövergripande arbetsgivarenheten och HR-strategiska enheten. Rådet möts regelbundet och diskuterar gemensamt relevanta och aktuella frågor. Rådet fungerar som en ledningsgrupp för HR-frågor, med målet att sammanhållet leda och utveckla HR-arbetet i kommunen.

Vi har tagit del av minnesanteckningar från HR-rådets möten 2021. I anteckningarna framgår informationspunkter, revidering av mallar och styrdokument samt beslut kring gemensamma dokument och tillvägagångssätt.

En annan förändring som skett är att funktionen HR-konsult har ändrats till HR-partner. Det har skett utvecklingsinsatser under 2021 som kommer att innebära att HR-konsulter blir HR-partners. Förändringen träder i kraft den 1 januari 2022.<sup>4</sup> Namnbytet kommer att vara en kommungemensam implementering för att markera det mer verksamhetsnära och närvarande HR-stödet. Syftet är att gå från en konsultativ roll till ett partnerskap, och därmed en förändring från ett reaktivt stöd till ett proaktivt stöd. Istället för att vänta på uppdrag ska en HR-partner vara mer aktiv och våga utmana cheferna. HR-partner innebär ett stöd för verksamhetscheferna och de sitter även med i verksamhetsledningsgrupperna. De har hållits utbildningsdagar där HR-funktioner har fått utveckla sin kompetens, förhållningssätt och självledarskap.

Vid intervju framkommer det att arbetet under 2021 har varit fokuserat på arbetsrätt, rehabilitering, arbetsmiljöfrågor samt uppföljning av intern kontroll. Det uttrycks som viktigt att HR också har en välfungerande uppföljande funktion.

### **2.1.2. Socialnämnden**

Vid tidpunkten för föregående granskning fanns det två till tre HR-konsulter som arbetade mot förvaltningen från den kommunövergripande HR-funktionen. HR-organisationen hos socialförvaltningen följer sedan februari 2021 den kommunövergripande linjen gällande HR-arbetet. Socialförvaltningens HR-chef ingår i socialförvaltningens ledningsgrupp och hans chef är HR-direktören på kommunkontoret. Under HR-chefen finns det två HR-partners och en HR-administratör. Det framgår vid intervju att förvaltningen är nöjda med det nya upplägget och upplever att det fungerar bra.

HR-partners uppgift i förvaltningen är att stötta brett som generalister och de har därför ingen specialinriktning eller specifika uppdrag knutna till sig. Det finns dock utrymme för att tilldela dem specifika uppdrag vid behov. Det finns specialister tillgängliga på kommunövergripande nivå vid behov, såsom chefsrekryterare, HR-controller och rehab-expert. Enligt intervjuade har förvaltningen en tillräcklig HR-verksamhet och det stöd som behövs i det vardagliga arbetet. De framhåller att det finns expertis att tillgå om behovet uppstår.

---

<sup>3</sup> I sakgranskning inkommer att HR-rådet från och med november 2021 har ombildats till HR ledningsgrupp.

<sup>4</sup> Dock har socialförvaltningen redan vid granskningens tidpunkt infört HR-partners.

### **2.1.3. Vård- och omsorgsnämnden**

Det framkommer vid intervju att den nya HR-organisationen i kommunen inte har påverkat vård- och omsorgsförvaltningens organisering i någon större utsträckning. I den externa utredningen av kommunkontoret gällande HR konstaterades det att förvaltningen hade en välbyggd och fungerande HR-organisation. Det beslutades mot bakgrund av detta att förvaltningen skulle fortsätta arbeta utifrån befintlig organisering. Förvaltningen samordnar sig enligt uppgift med den centrala HR-ledningen och utgår från kommungemensamma styrdokument och mallar avseende arbetsmiljöarbetet.

HR-organisationen inom förvaltningen innebär att det finns en HR-chef, sex HR-konsulter<sup>5</sup>, en rehabiliteringskoordinator och en HR-administratör. HR-konsulterna utgör ett verksamhetsnära stöd. HR-konsulter ska inom förvaltningen, enligt den kommunövergripande linjen, gå över till att heta HR-partners med preliminär start 1 januari 2022. HR-chefen i förvaltningen är också kommunikationschef. Rehabkoordinatören är en ny tjänst som bland annat hjälper verksamhetscheferna att följa upp sjukfrånvaron.

Det har tillkommit en ny rekryteringsenhet, vars syfte är att leverera ett likvärdigt och kvalificerat stöd i rekrytering och bidra till minskad personalomsättning. Vid intervju framkommer också att de har arbetat med arbetsrättsfrågor och att det har tillkommit en ny tjänst som förhandlare, för att stötta, leda och avlasta verksamhetscheferna i sådana frågeställningar.

### **2.1.4. Renhållningsstyrelsen**

I föregående granskning rekommenderades renhållningsstyrelsen att konkretisera HR-organiseringen. Vid intervju framkommer att en av de första åtgärder som vidtogs efter att denna rekommendation mottagits var att tillsätta ett HR-stöd. Renhållningsverket fick sitt HR-stöd i februari 2020, i form av en delad HR-funktion från den kommunövergripande HR-enheten. Detta stöd finns fortfarande kvar. Utöver HR-konsult (som delas med två andra förvaltningar) har förvaltningen sedan april 2021 också en HR-chef. Denna är HR-chef för tre förvaltningar (tekniska förvaltningen, stadsbyggnadskontoret och renhållningsverket). HR-chefen har för tillfället också ett uppdrag som administrativ chef på renhållningsverket, och är därmed i verksamheten på heltid. Uppdraget som administrativ chef är tidsbestämt fram till och med 31 januari 2022, därefter återgår personen till sin position som HR-chef för tre förvaltningar.

Vid intervju framgår det att det uppfattas vara bra och viktigt med HR-stödet som är tillsatt. Förvaltningen är liten med en liten tillgång till administrativ personal, vilket uttrycks göra förvaltningen sårbar och funktionerna personbundna. Det uppges som svårt att bemanna alla samordningsfunktioner som ska finnas på plats.

En omorganisation av verksamheten har initierats under 2021, men pausades på obestämd tid av styrelsen. Anledningen som uppges är att styrelsen önskade konkretisering för att besluta om att tillföra medel till ökad organisation. Ny renhållningsdirektör tillträder 1 januari 2022. Det är inte beslutat hur organisationen ska utformas när tillfällig administrativ chef avslutar sitt uppdrag i januari.

---

<sup>5</sup> En av HR-konsulterna har dock ett uppdrag i ett projekt kring kompetensförsörjning till och med 2022, vilket innebär att det verksamhetsnära uppdraget utgör en mycket liten del.

## **2.2. Arbetsmiljöansvar och kompetens**

### **2.2.1. Kommunstyrelsen**

Kommunstyrelsen rekommenderades i föregående granskning att säkerställa utbildning av samtliga nämnder och styrelser avseende arbetsmiljöfrågor. Vidare rekommenderades kommunstyrelsen att vid tillsättning av förvaltningsdirektörer förvissa sig om att dessa har den kompetens som krävs.

Kommunfullmäktige antog under våren 2021 ett nytt reglemente som innebär en förflyttning av arbetsgivaransvaret. Nämndernas tidigare uppdrag som enskilda anställningsnämnder har förändrats och istället är kommunstyrelsen nu anställningsmyndighet för samtliga anställda i Lunds kommun. Syftet är att skapa bättre förutsättningar för samordning och styrning av den normerande arbetsgivarpolitiken.

Sedan tidigare granskning har kommunstyrelsens förvaltning arbetat fram en introduktion för nya chefer för att säkerställa tillräcklig arbetsmiljökompetens. Introduktionen berör vad som ligger i chefs uppdrag och vad det finns för förväntningar i deras roll. HR-chefer ansvarar för att ta emot de nya cheferna och introducera dem i uppdragen.

Det finns sedan tidigare en grundläggande arbetsmiljöutbildning som arrangeras kommunövergripande. Denna ska nya chefer och skyddsombud delta i. Funktionerna ska upprepa utbildningen vart femte år för att upprätthålla kompetensen inom arbetsmiljöområdet. Utbildningen är framtagen och genomförs i samverkan mellan huvudskyddsombud, chef och HR. Kommunkontoret har enligt uppgift för avsikt att se över utbildningen och även erbjuda en kortare variant för de chefer som är i behov av en påbyggnad eller uppfräschning av kunskaperna. Därför är en digital utbildning under framtagande, som både chefer och skyddsombud ska kunna ta del av direkt vid tillträde.

Den grundläggande arbetsmiljöutbildningen har dock enligt uppgift ej genomförts på flera år. Det finns planer på att genomföra den under 2022.

Det framkommer vid intervju att kraven på förvaltningsdirektörer vid rekrytering har stärkts. Kraven anger nu att nya förvaltningsdirektörer ska ha vana vid att arbeta med systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) för att säkerställa god erfarenhet. För att säkerställa att delegering av arbetsmiljöuppgifter sker på rätt sätt har kommunkontoret vidareutvecklat de mallar som finns för uppgiftsfördelning från nämnd till förvaltningsdirektör och vidare fördelning i chefsleden. Arbetet med mallarna har syftat till att de olika nämndernas och förvaltningarnas mallar ska likställas. De reviderade mallarna kommer att användas från och med ny mandatperiod.

Utbildning kring arbetsmiljöarbetet för samtliga förtroendevalda i nämnder och styrelser sker enligt uppgift i samband med ny mandatperiod. Planering pågår därför nu inför utbildningsinsatser hösten 2022.

### **2.2.2. Socialnämnden**

I intervju uppges att förvaltningschefen tillser att alla chefer vet vad delegationen gällande arbetsmiljöansvar innebär och alla chefer förväntas gå arbetsmiljöutbildning. HR-partners och rekryterande chefer genomför enligt uppgift introduktion med nya chefer. På introduktionen genomgås styrdokument kring arbetsmiljö. HR-partners sitter också med som stöd vid ledningsgruppsmöten på samtliga chefsnivåer. Som mest har en chef ansvar för 25 medarbetare.

Förvaltningen arbetar just nu med projektet "Hållbart ledarskap", i syfte att stärka ledarskapet i förvaltningen genom att se till att det finns ändamålsenliga stödfunktioner samt förväntansdokument för chefer.

### **2.2.3. Vård- och omsorgsnämnden**

Sedan tidigare granskning har förvaltningen arbetat med att förtydliga enhetschefers roll i relation till verksamhetschefen. Det har därför tagits fram ett rolldokument som tydliggör chefernas roll och förväntningar på den. I dokumentet beskrivs roller för förvaltningsdirektör, verksamhetschef, övriga avdelningschefer och enhetschef.

Förvaltningen har dessutom tagit fram ett arbetsmiljöårshjul i syfte att tydliggöra för chefer vilka arbetsmiljöuppgifter som finns och när på året de ska utföras. Årshjulet finns i verksamhetssystemet Stratsys, där uppgifterna också följs upp. Årshjulet ska vara vägledande för de arbetsmiljörutiner som finns och/eller tas fram.

I handlingsplanen för SAM 2022<sup>6</sup> föreslogs följande åtgärder:

- ▶ Arbetsmiljödag för chef och skyddsombud
- ▶ Påtala för kommunkontoret att återuppta arbetsmiljöutbildning för chef och skyddsombud
- ▶ Påtala för kommunkontoret behov av instruktionsfilmer i IT-verktyg för arbetsskador och tillbud (Stella) dels för chef och dels för medarbetare

Vid intervju lyfts det att det hålls en arbetsmiljödag en gång om året, där samtliga chefer tillsammans med sina skyddsombud får en heldag för fortbildning, inspiration och en chans att dela med sig av sina erfarenheter. Syftet med dagen är att öka kunskapen om det systematiska arbetsmiljöarbetet, arbetsmiljöpolycyn samt arbetsmiljömålen.

### **2.2.4. Renhållningsstyrelsen**

Från och med 1 november 2021 finns det 10 chefer med personalansvar inom verksamheten. Ekonomichefen gick i pension den sista september 2021, och planen framöver är att en ekonomiresurs från kommunkontoret ska ta över funktionen.

En ny delegationsordning för styrelsen fastställdes i oktober 2021. Områden inom övrigt, personal, och ekonomi har justerats. I tjänsteskrivelsen<sup>7</sup> framgår att syftet bland annat är att förtydliga chefsrollen ytterligare. Avseende personal är förändringarna att samtliga chefer inom förvaltningen tilldelats delegation att anställa personal inom den egna verksamheten. Anställning ska ske inom budgeterad ram och stämmas av med överordnad chef innan anställning. Även kompetensutveckling har delegerats till ansvarig chef.

Vid intervju framgår det att förvaltningsledningen anser att det finns en tillräcklig kompetens kring arbetsmiljö bland cheferna. Dock framhåller de att fackliga representanter önskar att chefer kan arbetsmiljöföreskrifterna mer i detalj. Det framgår att det önskas en dialog om vad som förväntas från en chef.

Vid intervju framkommer vidare att det sedan tidigare granskning har hållits utbildningar. I november 2019 hölls en arbetsmiljöutbildning för de förtroendevalda. Det lyfts dock att styrelsen önskar att det hålls ytterligare utbildning. Det framgår i mottaget underlag att utbildning för samtliga ledamöter i styrelsen planerades under hösten 2021, detta är dock ej genomfört.

Under februari 2020 utbildades alla chefer i SAM under en tvådagarsutbildning. Det har även hållits en utbildning om individärenden bland personal för att säkerställa att alla chefer har kunskap och känner sig bekväma med tillvägagångssätt, bland annat kring varning till medarbetare och avslut av anställning.

---

<sup>6</sup> Enligt tjänsteskrivelse VOO 2021/0434: Årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Daterad 2021-10-18.

<sup>7</sup> RH 2021/0289: Delegationsordning för renhållningsstyrelsen 2021. Daterad 2021-10-01.

## 2.3. Övriga åtgärder utifrån rekommendationer

I detta avsnitt behandlas åtgärder som vidtagits med anledning av revisionens rekommendationer i den tidigare granskningen. De åtgärder som berör HR-organisering och arbetsmiljöansvar samt kompetens hos chefer har beskrivits i de två föregående avsnitten.

### 2.3.1. Kommunstyrelsen

Utifrån föregående granskning rekommenderades kommunstyrelsen att löpande hålla sig uppdaterade kring nämnders och styrelsers arbetsmiljöarbete utifrån lämpliga indikatorer, samt att återuppta medarbetarenkäter, som ett sätt att kartlägga, analysera och åtgärda medarbetarnas arbetsmiljö. De rekommenderades också att se över möjligheten att upprätta enkät för avgångsorsaker på kommunövergripande nivå, som ett sätt att analysera anledning till avslut av anställning. De åtgärder som har vidtagits beskrivs nedan.

#### *Styrning av arbetsmiljöarbetet*

Det kommunövergripande HR-rådet har beslutat när och hur uppföljning av olika delar av arbetsmiljön ska ske inom kommunen. Styrningen anger att det ska genomföras en årlig OSA-enkät<sup>8</sup> under hösten och en fysisk skyddsronde en gång om året, som planeras in av respektive verksamhet.

Respektive förvaltnings HR-funktioner ska stödja i arbetet. Som stöd i arbetet finns ett stort antal kommungemensamma dokument för förvaltningarna att tillgå, bland annat gällande delegation av arbetsmiljöansvar för chefer och mall för medarbetarsamtal.

Det konstaterades vid föregående granskning att det fanns en uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet som innefattar samtliga enheter i kommunen. Uppföljningen sker genom en årlig SAM-enkät. Enkäten ska besvaras gemensamt av ansvarig chef, skyddsombud och en till två medarbetare och svaren sammanställs per enhet. Enkäten innehåller 21 frågor, bland annat om hur det systematiska arbetsmiljöarbetet bedrivs, om olika rutiner finns och är kända och om det genomförs riskanalyser. Det genomförs en kommunövergripande sammanställning av resultatet och respektive förvaltning ska därtill analysera sina egna resultat. Vi har tagit del av den kommunövergripande sammanställningen med jämförelse mellan 2020-2021 samt en tjänsteskrivelse<sup>9</sup>, som kortfattat beskriver resultatet. I tjänsteskrivelsen framgår att totalt 451 svar har inkommit vid uppföljningen 2020. Detta motsvarar 92 procent av kommunens arbetsplatser. Motsvarande siffra för 2019 var 94 procent av arbetsplatserna. I tjänsteskrivelsen framgår vidare bedömningen att mycket av det systematiska arbetsmiljöarbetet fungerar bra. Arbetet uppfattas vara en naturlig del i den dagliga verksamheten och det finns dokumenterade och fungerande rutiner samt skriftliga uppgiftsfördelningar. Det framgår att åtgärder behövs utifrån följande:

- ▶ Öka kännedomen kring rapportering av arbetsskador och tillbud i LISA
- ▶ Partsgemensamma insatser för att öka andelen enheter med lokalt skyddsombud.

Uppföljning av åtgärder ska ske i december 2021.

Sedan tidigare granskning har kommunstyrelsen antagit arbetsmiljömål för 2021–2022. Till varje mål finns ett antal indikatorer som utgör underlag för bedömning av måluppfyllelse.

---

<sup>8</sup> OSA står för begreppet "organisatorisk och social arbetsmiljö" (se även avsnitt 1.5.4 under revisionskriterier). I det här fallet motsvarar en OSA-enkät en undersökning kring hur medarbetarna upplever sin organisatoriska och sociala arbetsmiljö.

<sup>9</sup> KS 2020/0940: Årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet inom Lunds kommun 2020 och handlingsplan för 2021. Daterad 2021-02-19.



Mätningen av indikatorerna baserar sig på resultat från medarbetarenkät och annan relevant personalstatistik, till exempel vad avser personalomsättning och sjukfrånvaro. Målen är:

- ▶ Personalomsättningen ska vara balanserad
- ▶ Andelen heltidsanställda ska öka
- ▶ Medarbetarengagemanget ska öka
- ▶ Sjukfrånvaron ska sänkas (styrande indikator: *sjukfrånvaron ska understiga 6 % 2022*)
- ▶ Medarbetarna ska i högre utsträckning uppfatta att arbetsplatsen är fri från kränkande särbehandling
- ▶ Medarbetarna ska i högre utsträckning uppfatta att arbetsplatsen är fri från diskriminering
- ▶ Medarbetarna ska i högre utsträckning uppleva att de har en rimlig arbetsbelastning
- ▶ Medarbetarna ska i högre utsträckning ha möjlighet till återhämtning i arbetet
- ▶ Medarbetarna ska i högre utsträckning veta vad som förväntas av dem i deras arbete

Målen följs upp årligen i delårsredovisningen och i personalredovisningen, som är en del av årsbokslutet.

### *Åtgärder kring sjukfrånvaro*

I kommunens personalredovisning för 2020 framgår att sjukfrånvaron i Lunds kommun minskade för tredje året i rad år 2019, men att pandemiåret 2020 bröt trenden. Sjukfrånvaron i procent av ordinarie arbetstid ökade från 6,9 procent 2019 till 7,9 procent under 2020. Pandemin tros vara en yttre faktor som har påverkat detta. Till följd av detta har det enligt intervjuade varit stort fokus på det förebyggande arbetsmiljöarbetet i kommunen.

Under hösten 2019 tog den centrala HR-enheten fram underlag kring "Hälsoplan 2020–2024". Utgör en färdplan för att skapa förutsättningar för att nå de uppställda målen som finns gällande sjukfrånvaro och upplevd hälsa. Planen gäller för samtliga av kommunens verksamheter. Den består av en vision och strategi för en god medarbetarhälsa, som är baserad på en uppställd målsättning. Den innehåller också ett antal effektmål kring kort och lång sjukfrånvaro, frisknärvaro (max fem sjukdagar om året), upplevd hälsa och anmälda incidenter.<sup>10</sup>

Kommunkontoret har också startat ett projekt för att sänka sjukfrånvaron med rehabkoordination. Vi har tagit del av en projektplan som beskriver projektet. Det har bland annat anställts två rehabiliteringskoordinatorer. Därutöver har ett forum för rehabiliteringsfrågor införts, utbildning av chefer och HR-personal genomförts, rehabiliteringsprocessen uppdaterats och kvalitetssäkrats och verktyg och metoder för arbetsanpassning och rehabilitering tagits fram och implementerats. Ett av målen är att långtidssjukskrivna åter ska kunna komma i arbete.

Det har införts ett systemstöd för rehabiliteringsärenden, där rehabkoordinatorerna enligt uppgift arbetar systematiskt mot alla förvaltningar för att fånga upp svåra ärenden. Målet är att se till att dessa ärenden rör sig framåt eller att konstatera att det inte går att fortsätta rehabilitera. Tills granskningens tidpunkt har ca 110 ärenden hanterats, där sjukfrånvaron varat under flera år. Cirka 50 procent av dessa ärenden har nu kunnat avslutas, antingen har medarbetarna kunnat gå tillbaka till arbetet eller avslutat sina anställningar.

### *Medarbetarenkät*

Från och med år 2020 genomförs årlig medarbetarenkät till samtliga av kommunens personal. Under tidpunkten för denna uppföljning är 2021 års medarbetarenkät under genomförande. Resultaten återkopplas till ansvariga chefer. Resultatet presenteras också i ett digitalt app för

---

<sup>10</sup> I faktagranskning inkommer att hälsoplanen numera kallas för hälsoekonomisk analys. Underlaget ligger till grund för planeringen av kommunens hälsoarbete – som resulterade i ett tvåårigt projekt.

chef utifrån behörighet. I appen går det att se resultat för en eller flera organisationsdelar, svarsfrekvens, jämförelse med andra kommuner och svarsfördelning och medelvärden totalt per frågeområde för kommunen.

### *Avgångsenkäter*

Sedan föregående granskning har en avgångsenkät för personal utvecklats och införts. Enkäter skickas ut till alla som avslutat sin tjänst i kommunen, svaren representerar därav både uppsägningar och pensionsavgångar. Enkäten är dock frivillig att besvara.

I personalredovisningen för år 2020 framgår att drygt 500 medarbetare svarade på kommunens avgångsenkät under året. Vi har tagit del av resultatet. Enkätens resultat visade att de som slutat sin tjänst varit mest nöjda med att arbetet känts meningsfullt och att arbetstidschemat varit bra, minst nöjda har de varit med lönen. På frågan gällande vad som haft störst betydelse för valet att säga upp sig svarade flest att det var på grund av utvecklingsmöjligheter följt av lönen och chefen.

### **2.3.2. Socialnämnden**

I den tidigare granskningen rekommenderas socialnämnden att utveckla analyser kring orsaker till sjukfrånvaro, säkerställa att larmrutiner och rutin kring ensamarbete fungerar tillfredställande samt att genomföra åtgärder för att säkerställa en tillfredsställande fysisk arbetsmiljö för samtliga medarbetare.

I intervju påtalas att en genomlysning av socialförvaltningen 2018-2019 ledde till stora förändringar inom organisationen. Det blev ett stort omställningsarbete till följd av anpassningar i organisationen för att möta framtidens behov av socialtjänsten, effektiviseringar och anpassningar för att nå en budget i balans samt minskning av antalet ensamkommande barn som ledde till att antalet nyanlända minskade och antalet HVB-hem reducerades. Sammanlagt ett 60-tal medarbetare slutade sina anställningar. Vid intervju framgår uppfattningen att de intervju- och enkätsvar från tjänstemän inom socialförvaltningen som lyftes i den tidigare granskningen baserades till stor del på de förändringar som nyligen implementerats då.

Under 2020 har det enligt uppgift skett ett arbete med processkartläggning, som syftar till en effektivitet och kvalitet i arbetet med att brukaren ska nå sitt mål. I kartläggningens olika faser har medarbetarna en viktig roll i att bidra med sin kompetens och kunnande genom att beskriva sin del i arbetet, föreslå förbättringar och medverka i utvecklingen av arbetssättet. Kartläggningen ska också ge en tydlighet i uppdrag och mandat.

### *Åtgärder kring sjukfrånvaro*

Enligt underlag från förvaltningen var den totala sjukfrånvaron för perioden januari-september år 2019 6,4 procent. Under 2020 steg sjukfrånvaron till 7,2 procent för att sedan under motsvarande period 2021 sjunka till 5,6 procent. Åtgärder som har vidtagits avser bland annat att varje chef analyserat resultaten med sina medarbetare och att de har stärkt arbetet kring trivsel på arbetsplatserna.

Dokumenterade underlag visar att det sker en personaluppföljning av HR och chef med personalansvar fyra gånger om året. I uppföljningen ingår uppgifter om sjukfrånvaro. Utifrån detta lämnas en rapport med sjukfrånvarostatistik till nämnden fyra gånger per år. I april 2020 infördes Adato som ett digitalt stöd för chefer gällande rehabiliteringsprocessen. Adato infördes kommunövergripande.

I intervju uppges att medarbetare vars arbetsuppgifter tillåter det har fortsatt med distansarbete hemifrån även efter pandemins toppar. Detta har möjliggjort för medarbetare att kunna arbeta även vid lättare symptom som förkylning eller dylikt. Förvaltningen har under 2021 tagit fram ett vägledningmaterial för arbetsplatsträffar som de kallar för "Morgondagens arbetsplats". Underlaget är framtaget som ett stöd till chefer för att hitta rätt balans mellan kontors- och distansarbete för enskilda medarbetare.

#### *Larmrutiner och rutin kring ensamarbete*

Det har sedan tidigare granskning implementerats nya larmrutiner i nämndens verksamhet. Rutiner för hantering av larm reviderades i januari 2020. Det genomförs larmövningar med jämna mellanrum och vid dessa tillfällen påminns medarbetare vikten av att använda sig av larmen. Det sker även uppföljning larmrutinerna i skyddsronder. En inventering av personallarm genomfördes under 2020, för att säkerställa att larm finns att tillgå i samtliga relevanta verksamheter. Det ska även ske skriftliga riskbedömningar inför hembesök, där medarbetare ska bedöma och motivera om det behövs larm eller inte. Det lyfts vid intervjuer att det finns en viss problematik i att alla medarbetare inte alltid använder larm när det behövs, trots påminnelser om att göra detta.

Vid intervju framgår det vidare att det inte förekommer ensamarbete i verksamheten längre. Den 1 april 2020 gjordes en omorganisation, där boende och boendestöd inom socialpsykiatri till stora delar slogs ihop.

Flytten av boendestödet till boendena har enligt uppgift inneburit att fler medarbetare finns på plats på boendena. Omorganisationen uppges ha lett till en utökning av personal i socialpsykiatri, där ensamarbete förut var förekommande. Det nämns att det har varit svårt att rekrytera personal med tillräcklig kompetens inom socialpsykiatri, men att omorganisationen har ändrat sättet som de tar vara på befintlig personal, vilket lett till en bättre situation avseende arbetsmiljön.

#### *Åtgärder för att säkerställa en tillfredsställande fysisk arbetsmiljö*

Vi har mottagit underlag från OSA-enkät genomförd i samband med psykosocial skydds rond under våren 2021. I enkäten framgår i varierande grad olika uppfattningar kring medarbetarnas nöjdhet med arbetsmiljön. Just nu finns det enligt uppgift också en "medarbetar" bör strykas för att enkäten inte ska förväxlas med medarbetarenkäten som också är ute nu ute för den personal som arbetar i kontorsmiljö. Just nu finns det enligt uppgift också en enkät ute för den personal som arbetar i kontorsmiljö. Den genomförs i flera förvaltningar i kommunen för att utgöra underlag för utvecklingsarbete för ändamålsenliga kontorsarbetsplatser. I denna enkät får medarbetarna svara på frågor om vad de anser sig behöva för att ha en tillfredsställande fysisk arbetsmiljö.

Identifierade utvecklingsområden utifrån OSA-enkäten var enligt uppgift bland annat arbetsbelastning, arbetstider, arbete på distans samt till viss del kränkande särbehandling och trakasserier. Det uppges att enheterna har tagit fram åtgärder, vilka följs upp på enhetsnivå under året. Åtgärderna omfattar bland annat uppföljning av arbetsmiljön, skapa förutsättningar för pauser i arbetet, se över möteskulturen samt workshops och utbildningar kring vad kränkande särbehandling är och förebyggande arbete för att det inte ska förekomma. Det framgår vid intervju att det också sker en uppföljning av nöjdheten med arbetsmiljön på individbasis och utifrån detta vid behov sker personliga anpassningar.

Inkommet underlag visar att det skett en revidering av rutin för att förebygga och hantera hot och våld i kommunhuset Kristallen samt inom socialförvaltningen 1 januari 2020. Rutinen



handlar om hur socialförvaltningens medarbetare i kommunhuset Kristallen ska arbeta för att förebygga och hantera hot- och våldssituationer, med fokus på mötesrum och allmänna ytor.

### **2.3.3. Vård- och omsorgsnämnden**

Vid intervju framkommer att förvaltningen har arbetat aktivt med åtgärder utifrån rekommendationerna i tidigare genomförd granskning. Målet med maximalt 30 medarbetare per enhetschef har implementerats som en del av verksamhetsplanen för 2020 och arbetet fortlöper under 2021–2022. Kommunfullmäktiges arbetsmiljömål att öka antalet chefer med färre än 30 medarbetare har dock tagits bort. Målet fanns för perioden 2018-2020.<sup>11</sup>

Vård- och omsorgsförvaltningen lät genomföra en extern översyn 2020 för att se över de organisatoriska förutsättningarna för deras chefer, särskilt inom särskilt boende och hemvården. Vi har tagit del av rapporten, där slutsatsen är att det finns mycket som fungerar bra i förvaltningens organisering och arbetssätt och som bör bevaras. Ambitionen att ha 30 medarbetare per chef bedöms vara rimligt enligt konsulten och det bedöms finnas rätt mängd stödfunktioner för att uppnå denna ambition. Däri rekommenderades förvaltningen att kombinera rätt chef per enhet med rätt antal medarbetare och rätt stödfunktioner.

Enligt uppgift hade kommunkontoret under 2021 planer på ett utvecklingsarbete avseende organisatoriska förutsättningar för chefer för hela kommunen, men detta har skjutits upp. Vård- och omsorgsförvaltningen har därför valt att själva gå vidare i denna process. En extern konsult ska tas in för att undersöka förutsättningarna för antal medarbetare per chef, för rekommendationer om hur det organisatoriska förutsättningarna för chefskapet kan utvecklas och även för stöd i förändringsprocessen utifrån förvaltningsledningens beslut. Vi har tagit del av upphandlingsunderlaget, där det framgår att utgångspunkten bland annat är den genomlysning som genomfördes 2020. Uppdraget ska genomföras under tre månader i samband med årsskiftet 2021–2022.

Vid intervju framkom även att stödfunktioner upplever att det finns många administrativa tidstjuvar, därav har ett särskilt uppdrag införts för att arbeta med detta. De tidstjuvar som lyfts fram är bland annat schemaläggning, mailflöde och diverse IT-system.

Antalet medarbetare per chef i oktober 2019 respektive oktober 2021 framgår i nedanstående tabell.<sup>12</sup> Uppgifterna är lämnade av vård- och omsorgsförvaltningen. För att illustrera ökning av antalet medarbetare per chef respektive minskning har vi färgmarkerat denna del av tabellen. Röd innebär en ökning av antalet medarbetare i förhållande till 2019 och grön innebär en minskning. Gul innebär att det är oförändrat.

---

<sup>11</sup> I faktagranskning inkommer att motiveringen till att målet tagits bort är uppfattningen att det inte är ett fixerat tal på 30 medarbetare som bör eftersträvas. Bra stöd från HR, ekonomi och administration, medarbetarnas förmåga till självledarskap samt stöd från chefen ses som faktorer har större betydelse än om chefen har 15 eller 40 underställda. Faktorer som mäts är istället medarbetares och chefers arbetsbelastning, möjlighet till återhämtning och hur tydligt det är vad som förväntas av medarbetaren i arbetet.

<sup>12</sup> Ett medskick till avläsning av tabellen från förvaltningen är att tillsvidareanställda medarbetare, inkl. "vilande anställningar" ingår. I statistiken kan det därför finnas dubletter av anställningar, vilket innebär att antalet medarbetare egentligen är något lägre. Vakanta tjänster kan också påverka statistiken.

Verksamhetsområde	Antal medarbetare och chefer 2019	Antal medarbetare och chefer 2021	Genomsnitt antal medarbetare per chef 2019	Genomsnitt antal medarbetare per chef 2021
Boende LSS	488 / 19	537 / 18	26	30
Hemvård, rehabilitering och service för seniorer	998 / 22	1031 / 26 <sup>13</sup>	45	38
Stöd och aktivering	246 / 10	263 / 8	24	33
Särskilt boende för äldre	735 / 19 <sup>14</sup>	801 / 15	39	53
Myndighetsfunktionen	54 / 3	55 / 3	18	18

Vi noterar att antalet medarbetare per chef ökat inom flera verksamhetsområden, bland annat inom särskilt boende. Därmed har det inte skett en förändring som innebär färre medarbetare per chef inom andra verksamhetsområden än hemvård, rehabilitering och service för seniorer.<sup>15</sup>

#### **2.3.4. Renhållningsstyrelsen**

I den tidigare granskningen bedömdes styrelsens styrning och uppföljning av arbetsmiljöarbetet som otillräcklig. Därtill framkom att det upplevdes finnas en problematisk arbetsmiljösituation inom verksamheten. Renhållningsstyrelsen rekommenderades att säkerställa att styrelsen hade en tillräcklig uppföljning och vidta adekvata åtgärder gällande verksamhetens arbetsmiljö. Styrelsen rekommenderas även att genomföra en analys rörande orsakerna till styrelsens bristfälliga insyn och interna kontroll samt att utifrån den genomföra åtgärder.

Enligt inkomna uppgifter har flera beslut och åtgärder vidtagits sedan föregående granskning. De mest övergripande är tydliggörande av arbetsmiljöuppgifter och rutiner genom bland annat reviderad delegationsordning och framtagande av årshjul för SAM, utbildningsinsatser, tydligare styrning och uppföljning kring arbetsmiljöarbetet samt extern analys av arbetet. Åtgärder avseende ansvar och utbildning behandlas i avsnitt 2.2. Övriga delar beskrivs mer utförligt nedan.

##### *Planering av arbetsmiljöarbetet*

Ledningen för renhållningsverket har utarbetat ett årshjul för SAM för 2021. I årshjulet ingår samtliga delar för genomförande och uppföljning av arbetsmiljöarbetet, fördelade på årets månader.

Renhållningsstyrelsen har en verksamhetsplan för 2021-2023. I planen återfinns målet "Lunds renhållningsverk är en attraktiv arbetsplats med hög kompetens". Målet mäts med hjälp av ett

<sup>13</sup> Två resurschefer är inräknade, exklusive dessa hamnar siffran istället på 43 medarbetare per chef i snitt.

<sup>14</sup> I siffror för 2019 ingår chef för resursenheten, serviceenheten samt två resurschefer. De sistnämnda hade dock inga medarbetare under sig. Dessa ingår inte i siffrorna för 2021.

<sup>15</sup> I faktagranskning uppges att statistiken gällande antalet medarbetare per chef kommer granskas med stöd av extern konsult inför bedömning av nuläget.

antal indikatorer, bland annat sjukfrånvaro, personalomsättning, resultat av OSA/medarbetarenkät, resurser för kompetensutveckling, använt friskvårdsbidrag per person, andel kvalificerade sökande per utlyst tjänst samt snittlön för renhållningsarbete jämfört med bransch. Flera av indikatorerna är nya för 2021, bland annat resultatet på medarbetarenkäten.

Ett antal aktiviteter anges i verksamhetsplanen, bland annat att utveckla rekryteringsprocessen, ta fram kompetensutvecklingsplan och utveckla ett program för att arbeta med kulturen bland personalen. Mot bakgrund av detta har renhållningsverket bland annat tagit fram vad de benämner som ett kulturprogram. Denna innehåller ett antal utbildningar, föreläsningar och workshops, några för samtliga medarbetare och några specifikt riktade till chefer. Syftet med kulturprogrammet är att genom kunskap och dialog förbättra kulturen internt.

Styrelsen har också beslutat om en årlig handlingsplan för SAM. Handlingsplan har funnits både för år 2020 och 2021. I 2021 års handlingsplan framgår det att renhållningsstyrelsen ska arbeta med:

- ▶ Fortsätta arbetet med att göra det systematiska arbetsmiljöarbetet till en naturlig del i den dagliga verksamhetsutvecklingen
- ▶ Förstärka kompetensen kring arbetsmiljöarbete hos medarbetare, chefer och skyddsombud.
- ▶ Förstärka samarbetet mellan skyddsombud och arbetsledningen genom dialog och planerade gemensamma möten.
- ▶ Tydliggöra Lunds kommun arbetsmiljömål genom årlig information på enheternas arbetsplatsträffar.
- ▶ Aktualisera material avseende hur LISA rapportering ska göras för genomgång på arbetsplatsträffar under året.

Under 2020 togs det fram en rutin för att hantera och förebygga hot- och våldssituationer samt minimera riskerna för ohälsa och olycksfall. Alla som har tagit del av rutinen har ansvar för att följa den i det dagliga arbetet.

#### *Styrelsens uppföljning av arbetsmiljöarbetet*

Av protokoll framgår det att rapporteringen kring SAM har ökat under 2020 jämfört med tidigare år. Sedan början av 2020 tar styrelsen del av samverkansprotokoll från verksamheten. Styrelsen menar att dessa protokoll ger en god insyn i samverkan och SAM. Vid intervju framgår det att möten med samverkansgrupp och skyddskommitté protokollförs, men att det inte syns i styrelsens protokoll när renhållningsverket tillhandahåller information. Det uppfattas som att styrelsen informeras ordentligt men detta dokumenteras inte, då de kommunala mallarna för protokoll ej lämnar utrymme för detta. Det är bara beslutsärenden som protokollförs, vilket uppfattas som problematiskt.

Styrelsen har inkluderat SAM i internkontrollplan för 2020 och 2021. Under 2020 inkluderades kontrollpunkter avseende risk för hot och våld mot förtroendevalda och medarbetare, men också kontroll av att arbetet för att främja hälsa följer arbetsmiljöpolicyn. För 2021 avser kontrollpunkterna tydlighet i uppdrag och uppgiftsfördelning i chefsledet vad gäller arbetsmiljöansvar, efterlevnad av rutiner och handlingsplaner samt personalens mående under pandemin. Renhållningsverket har arbetat utifrån ISO 45001<sup>16</sup>, och sammanfört detta arbete med internkontrollarbetet. Det uppges ha medfört ett förbättrat helhetsperspektiv gällande risker.

Uppfattningen från styrelsen är att rapporteringen har blivit bättre vad gäller systematik, innehåll och kvalitet, vilket bidrar till ökad insyn och kontroll. Styrelsen har tidigare upplevt att det saknas

---

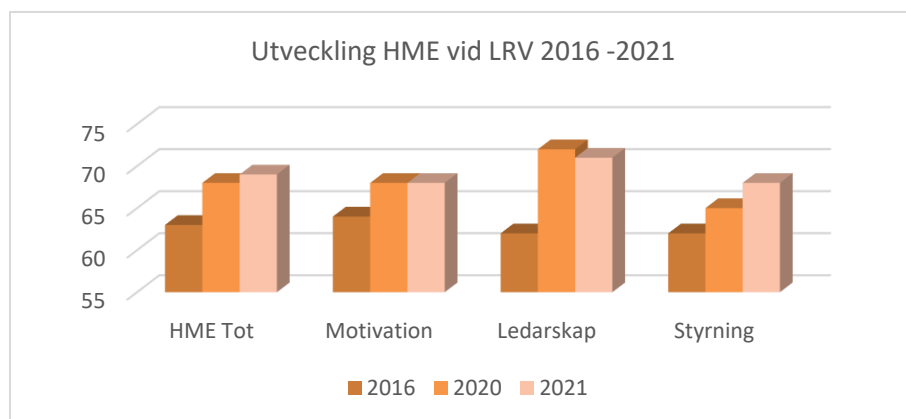
<sup>16</sup> En internationell standard avseende ledningssystem för arbetsmiljöarbete.

insyn från renhållningsverkets sida, och den nya ledningen har arbetat med detta genom ökad rapportering och transparens.

### Resultat av uppföljning av arbetsmiljön

Uppföljningen av den årliga SAM-enkäten för 2020 visar på förbättringar i förhållande till resultatet från 2019. Det framgår av resultatet från 2020 att inga frågor besvarades med negativa svar, jämfört med tolv negativa svar år 2019. Uppföljningen visar att arbetsmiljöpolicyn är känd, men att medarbetarna inte fullt ut tagit till sig de arbetsmiljömål som finns. Det saknas också till viss del kunskap om att det finns dokumenterade och fungerande rutiner för att undersöka arbetsmiljön och för att säkerställa att chefer och medarbetare har tillräckliga kunskaper och kompetens. Det framkommer även att det delvis upplevs att det inte finns tillräckliga resurser för att genomföra arbetsmiljöuppgifterna. Det är inte alla lokala skyddsombud som har deltagit i arbetsmiljöutbildning under de senaste fem åren. Kommunen har inte kunnat erbjuda denna utbildning under 2020. Vidare framgår det att riskbedömningar genomförs och dokumenteras men att alla inte känner till att det sker uppföljning av den aktuella handlingsplanen med åtgärder. Slutligen framgår det att de flesta medarbetarna har kännedom om att arbetsskador och tillbud ska rapporteras i systemet LISA men att de saknar viss kunskap om hur detta ska göras.

2016 genomförde Lunds kommun en standardiserad undersökning (Hållbart Medarbetarengagemang, förkortat HME) kring medarbetarnas syn på den egna arbetssituationen. Det som mäts är hur medarbetarna upplever sin motivation, det ledarskap som utövas samt den styrningen hen upplever. Resultatet samlas i ett sammanfattande indexvärde. Mätningen genomfördes en andra gång 2020, och även enskilt av renhållningsverket våren 2021. Resultatet för renhållningsverket visade på en stor förändring mellan 2016–2020, men endast en marginell förändring mellan hösten 2020 och våren 2021. Förändringarna här emellan är så små att det är svårt att göra någon större analys, men det framgår att en stor del av medarbetarna upplever att det finns en lång väg att gå för att uppnå en god arbetsmiljö.



Källa: PM Utveckling Hållbart Medarbetarengagemang vid LRV 2016–2021

### Extern analys av arbetsmiljöarbetet

Som en konsekvens av revisionens granskning beställdes en extern analys av renhållningsstyrelsens uppföljning och interna kontroll avseende arbetsmiljö. Analysen var färdigställd våren 2021 och visade att styrelsen och ledningen vidtagit ett antal åtgärder dels för att förbättra arbetsmiljön, dels stärka styrelsens insyn och kontroll över SAM och arbetsmiljön. Åtgärderna ansågs ha bidragit till en förbättrad arbetsmiljö, ökad insyn och ökad

kontroll. Det konstaterades att det fortsatt fanns en del utvecklingsområden. Utvecklingsområdena avsåg att ytterligare säkra styrelsens aktivitet och styrning, tydliggöra arbetssätt, stärka kompetensen, utveckla uppföljningen samt säkerställa ett helhetsperspektiv på SAM och arbetsmiljö inom renhållningsstyrelsen.

Nedan sammanställs analysens iakttagelser avseende vidtagna åtgärder, samt vilka ytterligare behov av åtgärder som föreslogs med anledning av analysen. Styrelsen behandlade resultatet av analysen i april 2021.

Vidtagna åtgärder	Behov av fortsatta åtgärder
Årlig handlingsplan SAM	
Årshjul SAM	Styrelsen behöver vara mer aktiv i SAM
Revidering rutiner	Mer fokus på OSA och förebyggande arbete
Utbildning SAM	Involvera HR-stödet ytterligare
HR-funktion inrättad	Utveckla årshjulet
Riskarbete utvecklats	Säkerställa efterlevnad av rutiner
Åtgärder kopplat till pandemin	God återgång till arbetet efter pandemin
Aktiviteter attraktiv arbetsgivare	Mer insyn och kontroll av OSA
Reviderad delegationsordning	Djupare analyser i beslutsunderlag
Intern kontroll SAM	Styrelsen mer synlig bland medarbetare
Utveckling internkontrollarbete	

Baserat på ovanstående iakttagelser och behov identifierades fem utvecklingsområden för styrelsen:

- ▶ Stärka och synliggöra styrelsens styrning och aktivitet kopplat till SAM genom att exempelvis besluta om uppdrag eller genomföra verksamhetsbesök.
- ▶ Fortsatt utveckla styrelsens och verksamhetens kompetens avseende SAM.
- ▶ Föra en dialog om arbetsformer och samarbete mellan styrelse och LRV kopplat till SAM.
- ▶ Tydligare inkludera OSA i både styrning och uppföljning av SAM.
- ▶ Tillse att det sker en fördjupad analys av orsaker till risker i verksamheten.

Enligt uppgift har ett arbete initierats kring dessa delar, som vävts in i det arbete som tidigare beskrivits i detta avsnitt. Arbetet finns inte dokumenterat enskilt.

### *Kränkande särbehandling*

I tidigare granskning uppmärksammades att det i stor utsträckning förekom kränkande särbehandling och trakasserier i renhållningsstyrelsens organisation. Därav var en av rekommendationerna till styrelsen att förankra rutiner och arbete kring dessa frågor.

Det framgår i analys av resultat av medarbetarenkät våren 2021 att förekomsten av kränkande särbehandling/diskriminering är pass stor att aktiva åtgärder bör vidtas. Var fjärde medarbetare anser att arbetsplatsen inte är fri från kränkande behandling. Mätningen ska genomföras igen i november 2021, i samband med att hela kommunen gör den.

Enkätens resultat har följts upp i grupper om fem, där det förts en dialog kring de frågor som har dåliga värden. Chefer följer sedan upp individuellt med medarbetarna. Eftersom enkäterna bryts ner till enheterna har enheterna egna resultat, vilket har gjort att de har kunnat identifiera

en specifik grupp där flera medarbetare har upplevt att stämningen inte är så god som den bör vara. I denna grupp har flera insatser gjorts för att förbättra stämningen. Det lyfts vid intervju att det funnits en problematik i att medarbetare har hänvisat till händelser som hänt för längesen när de har svarat på frågan om kränkande behandling, vilket också leder till ett missvisande resultat då det inte blir representativt för nuläget

En handlingsplan finns framtagen 2018 gällande rutiner för hantering av kränkande särbehandling och trakasserier på arbetsplatsen. Det uppges att denna fortfarande gäller. Det hänvisas även till den kulturplan som tidigare beskrivits som ett sätt att åtgärda gällande detta område.



### 3. Sammanfattande bedömning

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen till stor del har samordnat arbetsmiljöarbetet på ett tillräckligt och tillfredsställande sätt samt vidtagit åtgärder utifrån de rekommendationer som lämnades i föregående granskning. Vi grundar vår bedömning på följande:

- ▶ Kommunstyrelsen har arbetat med att säkerställa att det finns en central samordning av styrning, ledning och utbildning av samtliga nämnder/styrelser avseende arbetsmiljöfrågor. HR-organisationen har utökats och HR-chefer finns nu på samtliga förvaltningar. Dessa samordnas genom ett centralt HR-råd.
- ▶ Den kommunövergripande HR-enheten har återupptagit en årlig medarbetarenkät för samtliga anställda inom kommunen.
- ▶ Gällande förvaltningschefers kunskap och kompetens rörande arbetsmiljö framgår det att det nu ställs högre krav vid rekrytering gällande kompetens av SAM.
- ▶ Det har inrättats en enkät för avgångsorsaker på kommunövergripande nivå som används för att analysera anledning till avslut av anställning.

Vi menar dock att det är väsentligt att återuppta den kommunövergripande arbetsmiljöutbildningen, som inte genomförts på flera år.

Vad gäller granskade nämnder och renhållningsstyrelsen bedömer vi att dessa delvis har ett tillräckligt arbetsmiljöarbete. Vi noterar att det skett ett utvecklande arbete inom renhållningsstyrelsen, vård- och omsorgsnämnden och socialnämnden, vilket vi bedömer som positivt. Vi ser vidare följande vad gäller nämnderna/styrelsen:

- ▶ Renhållningsstyrelsen har vidtagit flertalet åtgärder för att förbättra arbetsmiljön och säkerställa uppföljning till styrelsen. Vi bedömer dock att det finns flertalet ytterligare insatser som kvarstår: ytterligare utbildningsbehov för styrelsen, fastställa den framtida organisering inom förvaltningen samt hantera upplevda kränkningar på arbetsplatsen. Vi bedömer vidare att det bör tydliggöras hur de arbetar vidare utifrån den analys som genomförts under 2021 och ser det som angeläget att arbetsmiljöfrågorna även fortsatt får stor uppmärksamhet av styrelsen.
- ▶ Vård- och omsorgsnämnden har arbetat med att uppnå kommunfullmäktiges mål kring maximalt 30 medarbetare per chef, men det tycks ändå finns mycket arbete kvar för att nå detta mål. Målet i sig finns inte kvar, men bedömningen är fortfarande att det finns ett högt antal medarbetare per chef, vilket fortsatt behöver ses över. Vi ser positivt på att de arbetar aktivt med detta uppdrag och i samband med det också ser över chefers förutsättningar för att bedriva ett aktivt arbetsmiljöarbete.
- ▶ Socialnämnden har arbetat med åtgärder kring att följa sjukfrånvaron samt sett över rutiner kring ensamarbete. De har även haft medarbetarenkäter och arbetat med resultaten i dessa.

#### 3.1. Svar på revisionsfrågor

*Finns det en tydlig HR-organisation, både på kommuncentral nivå och förvaltningsnivå?*

Ja, vi bedömer att det såväl på kommuncentral nivå samt inom samtliga granskade nämnder och styrelser idag finns en tydlig HR-organisation. En organisationsförändring genomfördes under 2020, där HR-funktioner och HR-chefer tillsattes inom alla förvaltningar. Idag har alla förvaltningar en HR-chef och en HR-organisation.

*Finns det tydliga krav vad gäller chefers arbetsmiljöansvar och kompetens kring området, också vid tillsättning av förvaltningschefer?*

Delvis. Vi ser att det inom respektive nämnd arrangeras fortbildning och har gjorts insatser kring chefers arbetsmiljöansvar. Vi bedömer det dock som en brist att kommunstyrelsen ej arrangerat grundläggande arbetsmiljöutbildning de senaste åren. Vi ser också att renhållningsstyrelsen själva uppger att de har behov av ytterligare utbildning, och vi delar denna bedömning.

*Har respektive nämnd och styrelse i tillräcklig utsträckning arbetat med och åtgärdat utifrån de rekommendationer som lämnades i föregående granskning?*

Delvis. Flertalet rekommendationer har åtgärdats eller så har det vidtagits åtgärder i rätt riktning. Vi ser dock att vissa åtgärder kvarstår. Dessa lämnar vi rekommendationer kring nedan. I övrigt noterar vi att det för renhållningsstyrelsen finns flertalet planer och mål avseende arbetsmiljöarbetet, där vi bedömer att det i vissa delar är svårt att följa hur dessa mål och aktiviteter kopplas ihop för att skapa ett sammanhängande och strukturerat arbete. Detta avser bland annat årshjul för SAM, årlig handlingsplan för SAM, verksamhetsplan, intern kontrollplan och kulturplan.

### **3.2. Rekommendationer**

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Säkerställa att den grundläggande arbetsmiljöutbildningen genomförs regelbundet.

Vi rekommenderar renhållningsstyrelsen att:

- ▶ Säkerställa att styrelsen har tillräckligt med kompetens för att utifrån sin roll som styrelse ha inblick i det systematiska arbetsmiljöarbetet.
- ▶ Vidta åtgärder för att säkerställa en stabil och ändamålsenlig organisation som grund för det fortsatta arbetsmiljöarbetet.
- ▶ Skapa en strukturerad handlingsplan utifrån den analys som genomfördes under våren 2021.
- ▶ Sammanfoga och skapa en enhetlig planering utifrån befintliga mål och planer avseende arbetsmiljöarbetet.

Vi rekommenderar vård- och omsorgsnämnden att:

- ▶ Fortsätta arbetet med att vidta åtgärder för att säkerställa att chefer har tillräckliga förutsättningar för sitt arbetsmiljöarbete. Detta inkluderar en fortsatt översyn och utvecklingsarbete kring antalet medarbetare per chef.

Lund den 8 december 2021

Sara Shamekhi  
EY

Viktoria Wedbäck Pizevska  
EY



## Källförteckning

### Intervjuade funktioner

#### *Kommunövergripande*

- ▶ HR-direktör
- ▶ Förhandlingschef
- ▶ Kommundirektör

#### *Vård- och omsorgsnämnden*

- ▶ Vård- och omsorgsdirektör
- ▶ HR-chef vård- och omsorg

#### *Socialnämnden*

- ▶ Socialdirektör
- ▶ HR-Chef
- ▶ Verksamhetschef

#### *Renhållningsstyrelsen*

- ▶ Renhållningsdirektör
- ▶ Administrativ chef och HR-chef för renhållningsverket

### Medverkat vid intervjuerna:

- ▶ Lennart Nilsson, förtroendevald revisor
- ▶ Claes Berne, förtroendevald revisor
- ▶ Britt Svensson, förtroendevald revisor

### Dokument

#### *Kommunstyrelsen/kommunövergripande*

- ▶ Kommunstyrelsens reglemente
- ▶ Handbok om styrning och ledning – Så gör vi i Lund 2020
- ▶ Arbetsgivarpolicy 2018
- ▶ Att leda i Lund
- ▶ Verksamhetsplan 2020 HR-avdelning
- ▶ Översyn av HR i Lunds kommun 2020
- ▶ Medarbetarenkät 2020
- ▶ Arbetsmiljömål Lunds kommun 2018–2020
- ▶ Arbetsmiljöpolicy 2018
- ▶ Mötesanteckningar HR rådet 2021
- ▶ Projektplan sänka sjukfrånvaron
- ▶ Personalredovisning 2020
- ▶ Årlig uppföljning av SAM inom Lunds kommun 2020 och handlingsplan för 2021
- ▶ Delårsrapport augusti 2021
- ▶ Arbetsdokument: Hälsoplan 2020–2024
- ▶ Lunds kommun – Exitundersökning 2020

#### *Renhållningsstyrelsen*

- ▶ Rutin för kränkande särbehandling och trakasserier på arbetsplatsen 2018
- ▶ Kulturprogrammet 2021

- ▶ Renhållningsstyrelsens årshjul 2021
- ▶ Analys av uppföljning och intern kontroll av arbetsmiljö 2021
- ▶ Årlig uppföljning av SAM avseende 2020
- ▶ Tjänsteskrivelse Delegationsordning 2021
- ▶ Verksamhetsplan 2021–2023 LRV
- ▶ Rutin för att hantera och förebygga våld och hot inom Lunds renhållningsverk 2020
- ▶ PM Utveckling Hållbart Medarbetarengagemang vid LRV 2016–2021
- ▶ Protokoll Samverkansgruppen 2021
- ▶ Protokoll Skyddskommitté 2021
- ▶ Samordnare: Resultat och åtgärder 2021

#### *Socialnämnden*

- ▶ Resultat av skyddsronde OSA 2021
- ▶ Snabbrapport Mötesrumskartläggning
- ▶ Uppföljning av revisionsgranskning Socialförvaltningen 2021
- ▶ Rutin för att förebygga och hantera hot och våld i kommunhuset Kristallen samt inom socialförvaltningen 2020
- ▶ Överfallslarm på socialförvaltningen 2021
- ▶ Sjukfrånvaro Socialförvaltningen jan-sep 2021
- ▶ Morgondagens arbetsplats 2021
- ▶ FAQ Distansarbete i morgondagens arbetsplats 2021
- ▶ Rumskartläggning
- ▶ Hållbart ledarskap – Ledarforum 4 juni 2021

#### *Vård- och omsorgsnämnden*

- ▶ Arbetsmiljödag 2021
- ▶ Tillämpning av Lunds kommuns samverkansavtal 2011
- ▶ Direktupphandling: chefers organisatoriska förutsättningar med fokus antal medarbetare per chef 2021
- ▶ Medarbetarenkät 2020
- ▶ Översyn av stödfunktionerna Vård- och omsorgsförvaltningen i Lunds kommun 2020
- ▶ Roller och uppdrag för chef i vård- och omsorgsförvaltningen
- ▶ Sammanställning – sjukfrånvarostatistik och arbetsskadestatistik 2021
- ▶ Årlig uppföljning av SAM 2021
- ▶ Verksamhetsplan med internbudget 2021
- ▶ Tidplan för uppföljning och verksamhetsplanering 2021
- ▶ Utveckla organisatoriska förutsättningar för chefer återkoppling 2021