

Analys av uppföljning och intern kontroll av arbetsmiljö

Renhållningsstyrelsen, Lunds kommun
Mars 2021

UTKAST

■ ■ ■
The better the question. The better the answer.
The better the world works.

The EY logo consists of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font. Above the 'Y' is a yellow chevron shape pointing to the right.

Building a better
working world

UTKAST

Innehåll

- ▶ 1. Inledning, syfte och metod
- ▶ 2. Åtgärder för förbättrad arbetsmiljö och nuläge
- ▶ 3. Åtgärder för stärkt insyn och kontroll och nuläge
- ▶ 4. Slutsats och förslag på förbättringsåtgärder

Bakgrund, syfte och frågeställningar

Bakgrund

- ▶ År 2019 genomfördes kommunrevisionen en granskning av arbetsmiljö och sjukfrånvaro i Renhållningsstyrelsens verksamhet. I granskningen lämnades ett antal rekommendationer till Renhållningsstyrelsen.
- ▶ Renhållningsstyrelsen rekommenderades att *"Genomföra en analys rörande orsakerna till styrelsens bristfälliga insyn och interna kontroll samt genomföra relevanta åtgärder."*
- ▶ Renhållningsstyrelsen beslutade i januari 2020 att uppdra åt förvaltningen att genomföra en analys kopplat till ovan. Analysen avser styrelsens insyn och interna kontroll.

Syfte och metod

- ▶ Syftet är att genomföra en analys avseende styrelsens insyn och kontroll i arbetet med arbetsmiljö och sjukfrånvaro.
- ▶ Analysen har genomförts som en intervju- och dokumentstudie. Intervjuer har genomförts med styrelsens presidium, renhållningsdirektör, chef för ekonomiavdelningen samt huvudskyddsombud. Rapporten har genomgått sakavstämning hos renhållningsdirektör och chef för ekonomiavdelningen.

Frågeställningar

Analysen utgår ifrån en övergripande frågeställning:

- ▶ *Hur har styrelsens insyn och interna kontroll utvecklats sedan granskningen?*

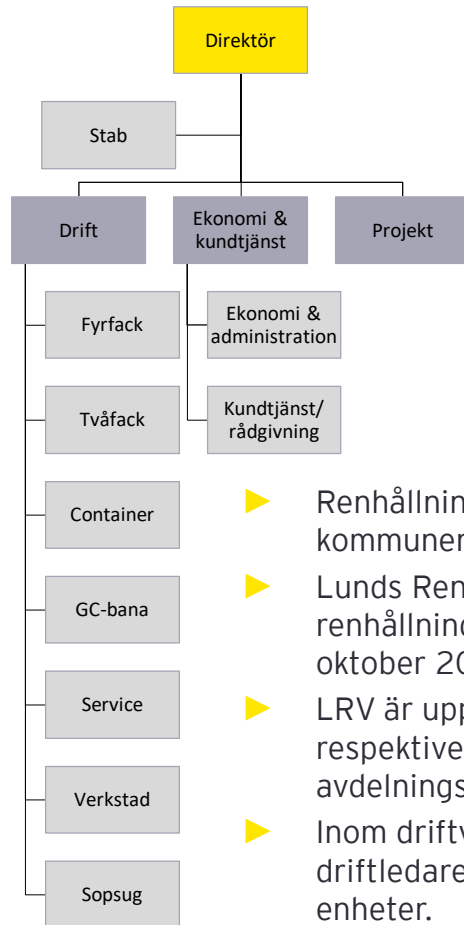
Den övergripande frågeställningen har brutits ned i följande frågeställningar:

- ▶ Vilka beslut och åtgärder har styrelsen vidtagit utifrån den tidigare granskningen i syfte att förbättra arbetsmiljön?
- ▶ Vilka beslut och åtgärder har styrelsen vidtagit för att stärka sin insyn och interna kontroll?
- ▶ Vad är utfallet av dessa åtgärder?
- ▶ Vilken uppföljning har styrelsen tagit del av under 2020?
- ▶ Vilka åtgärder har styrelsen beslutat om utifrån uppföljningen?
- ▶ Vilka ytterligare områden eller risker återstår för styrelsen att hantera kopplat till arbetsmiljö?



Organisation och disposition

Organisation



- ▶ Renhållningsstyrelsen i Lund är ansvarig nämnd för kommunens renhållning.
- ▶ Lunds Renhållningsverk (LRV) styrs av en renhållningsdirektör. Nuvarande direktör tillträdde i oktober 2019.
- ▶ LRV är uppdelad i två huvudsakliga avdelningar; drift respektive administration som styrs av var sin avdelningschef.
- ▶ Inom driftverksamheten finns 6 enheter som leds av driftledare. Inom ekonomi och kundtjänst finns två enheter.
- ▶ Totalt har LRV drygt 100 medarbetare.

Förklaring av viktiga begrepp

- ▶ I rapporten benämns systematiskt arbetsmiljöarbete som SAM.
- ▶ Organisatorisk och psykosocial arbetsmiljö benämns som OSA.

Disposition

- ▶ Kapitel 2 beskriver de åtgärder som styrelsen har vidtagit för förbättrad arbetsmiljö samt nuläget vad gäller arbetsmiljön på LRV.
- ▶ Kapitel 3 har fokus på styrelsens interna kontroll och insyn i SAM.
- ▶ I kapitel 4 redogör vi för vår slutsats utifrån analysens frågeställningar samt presenterar våra förslag till förbättringsåtgärder.



UTKAST

Innehåll

- ▶ 1. Inledning, syfte och metod
- ▶ **2. Åtgärder för förbättrad arbetsmiljö och nuläge**
- ▶ 3. Åtgärder för stärkt insyn och kontroll och nuläge
- ▶ 4. Slutsats och förslag på förbättringsåtgärder

Vilka beslut och åtgärder har styrelsen vidtagit utifrån den tidigare granskningen i syfte att förbättra arbetsmiljön?

▶ Styrelsen har beslutat om en årlig handlingsplan för SAM

Styrelsen antog i november 2019 den årliga handlingsplanen för SAM 2020. Planen baserades på resultatet av SAM-enkäten från 2019. Åtgärderna i planen avsåg främst förbättrad styrning, struktur samt kompetens.

Styrelsen har även beslutat om en handlingsplan för 2021. Aktiviteterna i handlingsplanen avser att ytterligare integrera SAM i ordinarie styrning, stärka kompetensen, stärka samarbetet mellan skyddsombud och arbetsledning samt öka tydligheten kring mål och rutin för rapportering av skador och tillbud.

▶ LRV har utarbetat ett årshjul för SAM

Ledningen för LRV har utarbetat ett årshjul för SAM. Årshjulet ska bidra till att arbetet görs samlat och på ett likartat sätt inom LRV. Av intervjuer framgår att årshjulet ännu inte är helt känt i organisationen.

Årshjulet beskriver att inventering av risker ska ske på våren, riskbedömning under sommaren och åtgärder och uppföljning under hösten. Tidigare har driftverksamheten gjort skyddsronder vid olika tillfällen under hela året. Årshjulet följer budgetprocessen i syfte att eventuella åtgärder ska kunna inkluderas i verksamhetsplan och budget.

Ledningen uppger att årshjulet inte fullt ut är i linje med Lunds kommuns arbetssätt. Som en följd sker i viss mån dubbelarbete och rapportering sker senare än nödvändigt. LRV genomför exempelvis en egen medarbetarenkät under våren som en del av riskinventering medan kommunens övergripande medarbetarundersökning sker under hösten.

▶ LRV har förtydligat och reviderat rutiner

Ledningen arbetar sedan hösten 2019 med en översyn av rutiner för SAM. Översynen ingår i handlingsplanen för SAM och planeras avslutas under våren 2021. Syftet är att skapa tydliga rutiner för ett gemensamt arbetssätt.

Det framgår exempelvis att förbättrade rutiner för hantering av OSA har tagits fram. Den fysiska arbetsmiljön, särskilt inom driftverksamheten, har upplevts som det huvudsakliga fokusområdet i arbetet med SAM. Det har saknats en helhetssyn kring arbetsmiljö som omfattar hela organisationen och som inkluderar OSA.

I intervjuer framkommer att arbetet utifrån nya rutiner upplevs som ovanligt. Driftledare beskrivs ha fortsatt behov av stöd i arbetet.

▶ Styrelse, ledning och skyddsombud har utbildats i SAM

Styrelse, driftledare och skyddsombud har fått utbildning i SAM under 2020. Därefter har fördelning av arbetsmiljöuppgifter kunnat genomföras. SAM har även tagits upp på arbetsplatsträffar för att öka medarbetarnas kunskap. Insatserna är en del i styrelsens beslutade handlingsplan för SAM.

Styrelsen upplever att deras ansvar för SAM har blivit tydligare. Ansvaret för och omfattningen av SAM upplevdes till viss del som en överraskning enligt styrelsen, trots att ledamöterna har varit verksamma i styrelsen under en längre tid. Av intervjuer med direktör och ekonomichef framgår att det fortsatt finns behov för styrelsen att *agera* utifrån sitt arbetsmiljöansvar.

Dokumentstudier visar att styrelsen saknar en övergripande utbildnings- och kompetensförsörjningsplan för medarbetare och styrelse. En kompetensutvecklingsplan för medarbetare ska tas fram enligt verksamhetsplan för 2021.

Vilka beslut och åtgärder har styrelsen vidtagit utifrån den tidigare granskningen i syfte att förbättra arbetsmiljön? (forts.)

▶ LRV har tagit in stöd från HR-funktion

Ledningen har sedan februari 2020 stöd från en HR-funktion. HR-funktionen fungerar som HR-chef på LRV men har sin anställning på kommunkontoret.

▶ LRV har förbättrat arbetet med risker efter ett föreläggande

Sedan augusti 2019 har LRV hanterat ett föreläggande från Arbetsmiljöverket (AMV). Föreläggandet avsåg LRV:s arbete med riskinventering och riskbedömning. Föreläggandet avslutades hösten 2020 då AMV godkände åtgärderna.

Ledningen för LRV har utifrån föreläggandet utvecklat arbetet med risker. Nya rutiner och checklistor har tagits fram och en riskinventering har genomförts av 18 000 hämtställen. Styrelsen har löpande informerats om arbetet.

▶ LRV har vidtagit åtgärder kopplat till pågående pandemi

Ledningen har under 2020 vidtagit åtgärder kopplat till pågående pandemi. Åtgärderna har avsett minska risken för smittspridning bland personal och allmänhet.

Av intervjuer och uppföljningar framgår att åtgärderna upplevs som tillräckliga. Årsuppföljningen för 2020 anger att medarbetare har haft en låg nivå av oro. Medarbetarna arbetar dock tätt tillsammans och är därmed utsatta för en smittorisk. Intervjuade upplever att det SAM framförallt har haft fokus på åtgärder kopplat till pandemin och inte på ordinarie SAM.

▶ Styrelsen har beslutat om aktiviteter för att vara en attraktiv arbetsplats

Styrelsen har beslutat om att vara en attraktiv arbetsplats. Målet ingår i verksamhetsplan 2021. Aktiviteter kopplade till målet handlar om att utveckla ett program för organisationskulturen samt arbeta aktivt med rehabiliteringsprocessen.

Liknande mål har funnits i styrelsens tidigare verksamhetsplaner. Fler indikatorer och aktiviteter kopplas dock till målet för 2021.



Vilken uppföljning har styrelsen tagit del av under 2020?

► Styrelsens uppföljning beskriver att arbetsmiljön har förbättrats

I uppföljning av 2020 års verksamhetsplan, internkontrollplan och SAM-enkät framgår att kunskapen har förbättrats hos medarbetare kring styrdokument och rutiner för SAM samt hur anmälan av skador och tillbud ska ske. SAM upplevs vara en mer naturlig del i arbetet.

Av uppföljningen framgår också att sjukfrånvaron varit fortsatt låg (5,9 % 2020, 6,6 % 2019). Rehabprocessen är under omarbetning och sjukfrånvaron har följts upp dagligen sedan pandemins start.

► 2020 års uppföljning visar på ytterligare utvecklingsområden

Resultatet av SAM-enkäten 2020 visar på fortsatt behov av mer kompetens hos chefer, skyddsombud och medarbetare. Resultatet visar också på upplevda brister i arbetet med att identifiera och åtgärda risker. Denna bild återkommer också i intervjuer.

Verksamhetsplanens mål om en förebyggande och hälsofrämjande företags-hälsovård uppnåddes inte 2020 utifrån pågående pandemi.

Av protokoll kan inte utläsas att styrelsen vid rapportering av uppföljning har fattat beslut om åtgärder eller uppdrag, utöver de som föreslagits för styrelsen. Styrelsens presidium uppger dock att styrelsen ofta ger LRV informella uppdrag som inte återfinns i protokoll.



Vilka ytterligare behov av åtgärder ser styrelse, ledning och medarbetare?

▶ Styrelsen kan bli mer aktiv i SAM och utveckla sin kunskap

Ledning och medarbetare efterfrågar att styrelsen ytterligare ökar sin aktivitet och tar mer ansvar. Det kan exempelvis vara genom att fatta beslut eller efterfråga ytterligare åtgärder och underlag i ärenden kopplade till SAM. Styrelsen beskriver att de digitala sammanträdena under pandemin varit ett hinder i arbetet. Styrelsen menar att flera diskussioner och insatser blivit framskjutna.

För att säkerställa kunskap hos styrelsen lyfts att utbildningar kopplat till SAM kan göras obligatoriska. Av intervjuer framgår att ledamöter inte alltid deltagit i erbjudna utbildningar.

▶ Mer fokus på OSA och förebyggande arbete

Samtliga intervjuade ser behov av fler insatser och uppföljning av OSA och det förebyggande arbetet. För detta behövs utökad kompetens och fler verktyg, exempelvis kring analys av orsaker till risker.

▶ Kommunens HR-chef och LRV:s HR-stöd behöver involveras mer

Genom att involvera kommunens HR-chef och LRV:s HR-stöd önskar styrelse och ledning skapa ett större helhetsperspektiv på SAM inom LRV och kommunen.

Ledningen menar att HR-stödet har möjlighet att driva arbetet inom LRV mer aktivt. Det kan bidra till att arbetet görs på ett samlat sätt.

▶ Årshjulet kan utvecklas

Intervjuade menar att ett årshjul med en fördelning av arbetet över månader, istället för årstider, hade gjort det ännu tydligare för chefer och driftledare när olika insatser ska göras.

▶ Ledningen ser behov av verktyg för att säkerställa efterlevnad av rutiner

Ledningen uppger att de önskar fler och bättre verktyg för att säkerställa efterlevnad av rutiner. Verktyg för att säkerställa efterlevnad blir särskilt viktigt när rutiner revideras och nya tas fram.

▶ När pandemin avtar behöver en god återgång till arbetet säkerställas

Ledningen menar att det är av vikt att styrelsen säkerställer att återgången till arbetet fungerar efter pandemin. I samband med återgången blir det särskilt viktigt att säkerställa god OSA.



Analys av styrelsens åtgärder för förbättrad arbetsmiljö

Analys

- ▶ Vid tiden för granskningen 2019 fanns omfattande brister i arbetsmiljön i LRV. Många av bristerna kopplades till otydlig styrning och bristande kompetens. Det i sin tur var en konsekvens av att SAM inte ansågs utgöra en viktig del i arbetet och styrningen.
- ▶ Styrelsen har sedan dess fattat flera beslut och vidtagit åtgärder för en förbättrad arbetsmiljö. Sammantaget har detta lett till en förbättrad struktur för det systematiska arbetsmiljöarbetet och till en förbättrad arbetsmiljö.
- ▶ Det finns fortsatt ett antal utvecklingsområden. Styrelsen bör för sin del ytterligare förtydliga sin styrning och aktivitet avseende SAM. Det finns även behov av att höja styrelsens samlade kompetens.
- ▶ Även i verksamheten finns fortsatt behov av ökad kompetens. Därutöver finns behov av ytterligare fokus på OSA och förebyggande arbete.
- ▶ Konkreta förbättringsförslag presenteras i kapitel 4.



UTKAST

Innehåll

- ▶ 1. Inledning, syfte och metod
- ▶ 2. Åtgärder för förbättrad arbetsmiljö och nuläge
- ▶ **3. Åtgärder för stärkt insyn och kontroll och nuläge**
- ▶ 4. Slutsats och förslag på förbättringsåtgärder

Vilka beslut och åtgärder har styrelsen vidtagit utifrån den tidigare granskningen i syfte att stärka styrelsens insyn och kontroll?

► Styrelsen har reviderat delegationsordningen och utökat sin uppföljning

Styrelsen har beslutat om en reviderad delegationsordning. Styrelsen tar utifrån detta del av en utökad rapportering kring SAM. Styrelsen anser generellt att rapporteringen har förbättrats vad gäller systematik, innehåll och kvalitet och att detta bidrar till ökad insyn och kontroll. Styrelsen har tidigare upplevt att det saknats transparens från LRV:s sida. Den nya ledningen för LRV har stärkt förtroendet genom ökad rapportering och transparens.

Enligt protokoll informerar renhållningsdirektör ofta om frågor kopplat till SAM under den stående punkten *Förvaltningen informerar*. Av protokoll framgår att rapporteringen till styrelsen kring SAM har ökat under 2020 i jämförelse med tidigare år.

Styrelsen tar sedan början på 2020 del av samverkansprotokoll från verksamheten. Styrelsen menar att protokollen ger god insyn i samverkan och SAM. Styrelsen har under 2020 även erhållit uppföljning av 2019 års skyddsronder. Uppföljningen innehöll en sammanfattning och analys av resultatet av skyddsronder samt handlingsplaner. Styrelsen har tidigare inte erhållit sådan uppföljning.

Styrelsens verksamhetsplan för 2021 har utökats med fler indikatorer jämfört med tidigare planer. Nya indikatorer för 2021 är bland annat resultat OSA/medarbetarenkät, resurser för kompetensutveckling, använt friskvårdsbidrag per person, andel kvalificerade sökanden per utlyst tjänst samt snittlön för renhållningsarbetare jämfört med bransch.

► Styrelsen har inkluderat SAM i internkontrollplan för 2020 och 2021

SAM utgör en del av internkontrollplanen för 2020 respektive 2021. Under 2020 har kontrollpunkter avsett dels risk för hot och våld mot förtroendevalda och medarbetare, dels kontroll av att arbetet för att främja hälsa följer arbetsmiljöpolicyn.

Kontrollpunkterna i internkontrollplanen för 2021 avser tydlighet i uppdrag och uppgiftsfördelning i chefsledet vad gäller arbetsmiljöansvar, efterlevnad av rutiner och handlingsplaner samt personalens mående under pandemin.

LRV arbetar utifrån ISO-standard ISO 45001. LRV har sammanfört arbetet utifrån ISO 45001 med internkontrollarbetet. Det uppges ha medfört ett förbättrat helhetsperspektiv avseende risker.

► Styrelse och ledning har under 2020 varit mer aktiv i internkontrollarbetet

Styrelsen genomförde för första gången under 2020 en riskanalys till grund för styrelsens internkontrollplan.

Även den strategiska ledningsgruppen bestående av renhållningsdirektör, avdelningschefer och driftledare har utvecklat internkontrollarbetet genom att genomföra en gemensam riskanalys. Det uppges ha medfört att internkontrollarbetet på ett tydligare sätt har integrerats i ordinarie styrning.



Vilka ytterligare behov av åtgärder ser styrelse, ledning och medarbetare?

▶ **Behov av mer insyn och kontroll av OSA lyfts av samtliga intervjuade**

Samtliga intervjuade lyfter behov av fler åtgärder, insyn och kontroll av OSA. Styrelsen uppger att de önskar analysera SAM-enkäten ytterligare.

▶ **För en mer aktiv styrelse behövs bättre underlag till beslut**

Ledningen betonar att det krävs en djupare analys av resultatet av olika undersökningar och riskinventeringar. Genom analysera orsaker till risker och brister kan styrelsen fatta välgrundade beslut och vara mer aktiva i SAM. Styrelsens presidium upplever ett behov av att hela styrelsen tar del av mer information. I dagsläget erhåller presidiet mer information än övriga.

▶ **Styrelsen behöver vara mer synlig bland medarbetare**

Samtliga intervjuade uppger att verksamhetsbesök skulle ge styrelsen ökad insyn och kännedom om SAM. Samtidigt hade medarbetarna också fått större kännedom om styrelsen.



Analys av styrelsens åtgärder för stärkt insyn och kontroll

Analys

- ▶ Renhållningsstyrelsen hade vid tiden för granskningen bristande insyn och kontroll över SAM och arbetsmiljön på LRV. Väsentliga delar av arbetet brast utan att styrelsen efterfrågat särskild uppföljning eller åtgärder för bristerna.
- ▶ Styrelsen har sedan granskningen reviderat delegationsordningen och utökat sin uppföljning av SAM. Styrelsen har också stärkt den interna kontrollen samt sin insyn. Detta har skett genom att uppföljningen blivit mer strukturerad och omfattar fler områden än tidigare, såsom samverkan och skyddsronder.
- ▶ Konkreta förbättringsförslag presenteras i kapitel 4.



UTKAST

Innehåll

- ▶ 1. Inledning, syfte och metod
- ▶ 2. Åtgärder för förbättrad arbetsmiljö och nuläge
- ▶ 3. Åtgärder för stärkt insyn och kontroll och nuläge
- ▶ 4. Slutsats och förslag på förbättringsåtgärder

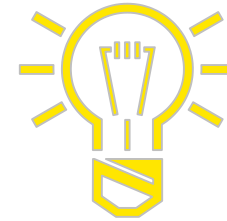
Slutsats och förslag på förbättringsåtgärder

Sammantaget ser vi att styrelsen och ledningen på LRV vidtagit ett antal åtgärder för att dels förbättra arbetsmiljön, dels stärka styrelsens insyn och kontroll över SAM och arbetsmiljön. Utifrån den uppföljning vi tagit del av tycks dessa åtgärder ha bidragit till en förbättrad arbetsmiljö, ökad insyn och ökad kontroll.

Det finns fortsatt ett antal utvecklingsområden. Utvecklingsområdena avser att ytterligare stärka styrelsens aktivitet och styrning, tydliggöra arbetssätt, stärka kompetensen, utveckla uppföljningen samt säkerställa ett helhetsperspektiv på SAM och arbetsmiljö inom LRV.

Vi rekommenderar styrelsen att:

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



Göteborg
xx mars 2021

Maria Carlsrud Felander
Projektledare

Lydia Andersson
Projektmedarbetare

Liselott Daun
Kvalitetssäkrare

UTKAST

Bilaga - Källförteckning

Bilaga - Källförteckning

Dokument:

- ▶ Arbetsgivarpolicy
- ▶ Arbetsmiljöpolicy
- ▶ Delegationsordning för Renhållningsstyrelsen 2020
- ▶ Delegering av arbetsmiljöansvar och arbetsmiljöuppgifter
- ▶ Granskning kring arbetsmiljö och sjukfrånvaro 2019
- ▶ Granskningsrapport intern kontroll 2019 och 2020
- ▶ Handlingsplan för SAM 2019 och 2020
- ▶ Process för kompetensutveckling
- ▶ Process för systematiskt arbetsmiljöarbete - årshjul
- ▶ Protokoll från Renhållningsstyrelsen för 2019, 2020 och 2021
- ▶ Reglemente för Renhållningsstyrelsen
- ▶ Renhållningsstyrelsens plan för internkontroll 2019, 2020 och 2021
- ▶ Revisionsrapport BMG Trada certifiering
- ▶ Rutiner från LRV:s intranät
- ▶ Samverkansprotokoll från 2019 och 2020
- ▶ Uppföljning skyddsronder 2019
- ▶ Verksamhetsplan för renhållningsstyrelsen 2019, 2020 och 2021
- ▶ Årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet 2019 och 2020
- ▶ Årsuppföljning 2020

Intervjuer:

- ▶ Renhållningsstyrelsens presidium 2020-02-16
- ▶ Renhållningsdirektör och chef för ekonomiavdelningen 2020-02-16
- ▶ Huvudskyddsombud 2020-02-16