A decorative graphic on the left side of the page consists of a large blue triangle pointing right, and a cluster of smaller triangles in shades of grey, green, and blue, some pointing right and some pointing left, creating a dynamic, abstract pattern.

Granskning av chefers organisatoriska och sociala arbetsmiljö

Rapport

Sävsjö kommun

2026-03-16

Antal sidor: 25

1 INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	5
3	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	5
3.1	<i>Avgränsning</i>	6
4	Revisionskriterier	6
5	Metod	6
6	Resultat av granskningen	7
6.1	<i>Mål och styrdokument</i>	7
6.1.1	lakttagelser från intervjuer	9
6.1.2	Bedömning	10
6.2	<i>Roller och ansvar för det systematiska arbetsmiljöarbetet</i>	10
6.2.1	lakttagelser från intervjuer	11
6.2.2	Bedömning	12
6.3	<i>Chefers organisatoriska och social arbetsmiljö i sävsjö kommun</i>	12
6.3.1	Utbildning och introduktion av chefer	12
6.3.2	Administrativt stöd	13
6.3.3	Avgångssamtal	14
6.3.4	Mandat och befogenheter samt krav och förväntningar	15
6.3.5	Arbetsbelastning	16
6.3.6	Bedömning	19
6.4	<i>Undersökning och riskbedömning OSA</i>	20
6.4.1	Bedömning	21
		22
6.5	<i>Uppföljning OSA</i>	22
6.5.1	Bedömning	23
7	Samlad bedömning och rekommendationer	24

1 SAMMANFATTNING

Azets Revision & Rådgivning har av Sävsjö kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens arbetsmiljöarbete avseende den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (OSA) för chefer.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna har säkerställt ett ändamålsenligt arbetsmiljöarbete avseende organisatorisk och social arbetsmiljö för chefer.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen och nämnderna endast delvis har säkerställt ett ändamålsenligt arbetsmiljöarbete avseende organisatorisk och social arbetsmiljö för chefer.

Vi grundar vår bedömning på att det saknas tydliga mål och styrande dokument som är vägledande för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön för såväl medarbetare som chefer i Sävsjö kommun, att det saknas ett tillräckligt strukturerat förebyggande arbete för att säkerställa en god arbetsmiljö för organisationens chefer liksom rutiner för att systematiskt genomföra riskbedömningar av chefers organisatoriska och sociala arbetsmiljö. Vidare konstaterar vi att kommunstyrelsen och nämnderna inte genomför någon specifik uppföljning av chefernas organisatoriska och sociala arbetsmiljö.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.

<div style="display: flex; justify-content: space-between; padding: 5px;"> Nej Endast delvis I allt väsentligt Ja </div> 	
Revisionsfråga	Bedömning
Finns mål och styrdokument som är vägledande för det organisatoriska och sociala arbetsmiljöarbetet som även fångar in chefers arbetsmiljö?	Endast delvis
Finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning för arbetet?	Endast delvis
Finns rutiner för att undersöka och bedöma risker som kan förekomma inom organisatorisk och social arbetsmiljö för chefer?	Endast delvis
Bedrivs ett ändamålsenligt förebyggande arbete, till exempel arbetsbelastning, arbetstid och kränkande särbehandling?	Endast delvis
Görs regelbundna undersökningar av chefers organisatoriska och sociala arbetsmiljö?	Endast delvis
Följer kommunstyrelsen och nämnderna upp chefernas organisatoriska och sociala arbetsmiljö?	Nej

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa att arbetsmiljöpolicyen uppdateras utifrån gällande föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö och att det i policyen klargörs att kränkande särbehandling inte accepteras i verksamheten.
- Göra en översyn av ledarskapspolicyen så att den blir ett reellt styrande dokument för hur chefer ska agera, leda och fatta beslut.
- Säkerställa att samverkansavtalet implementeras i hela organisationen.
- Stärka HR-funktionens samordnande roll vad gäller chefsintroduktion, löpande stöd och kompetensutveckling av chefer.
- Överväga att ge HR-funktionen i uppdrag att genomföra kompletterande avslutningsamtal med chefer för att säkerställa att värdefull information avseende chefers organisatoriska och sociala arbetsmiljö tas tillvara av organisationen.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen och nämnderna att:

- Säkerställa att rutinerna för kränkande särbehandling görs kända för alla arbetstagare samt säkerställa uppföljning av efterlevnad inom ramen för den interna kontrollen.
- Säkerställa efterlevnaden av gällande rutiner för fördelning av arbetsmiljöuppgifter inom ramen för den interna kontrollen.
- Säkerställa att protokoll från samverkansgrupper diarieförs och tillgängliggörs för chefer och medarbetare.
- Införa ett strukturerat förebyggande arbete för att säkerställa en god arbetsmiljö för organisationens chefer, förslagsvis med stöd av Suntarbetslivs "Chefoskopet" eller motsvarande verktyg.
- Säkerställa en ändamålsenlig samverkan och dialog utifrån gränsdragningen mellan politik och förvaltning, det vill säga "vad:et" och "hur:et".
- Överväga att sätta ett riktvärde för antal medarbetare per chef.
- Följa upp efterlevnaden av att avslutssamtal med chefer hålls inom ramen för den interna kontrollen.
- Införa rutiner för att systematiskt och återkommande bedöma risker som kan förekomma i chefers arbetsmiljö, förslagsvis genom en OSA-rond.
- Säkerställa att en analys görs av chefernas resultat i medarbetarundersökningar som identifierar risker för att kunna vidta relevanta åtgärder.
- Säkerställa att det systematiska arbetsmiljöarbetet följs upp minst en gång per år på den politiska nivån.

2 BAKGRUND

Azets Revision & Rådgivning har av Sävsjö kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens arbetsmiljöarbete avseende den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (OSA) för chefer.

Även chefers arbetsmiljö ingår i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Oftast är det cheferna som utför det viktiga arbetsmiljöarbetet åt andra – men deras egen arbetsmiljö förbises. För att en chef ska göra ett bra arbete behöver hen också ha en bra arbetsmiljö. Första linjens chefers arbetsmiljö måste inkluderas i det systematiska arbetsmiljöarbetet, precis som alla andra medarbetares arbetsmiljö.

Arbetet med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön är arbetsgivarens ansvar och omfattar alla anställda, oavsett anställningsform. Både skyddsombud och medarbetare ska ges möjlighet att medverka i detta arbete. OSA är ett brett område, som består av två delar:

- Organisatorisk arbetsmiljö – Hur arbetet ordnas, styrs, kommuniceras och hur beslut fattas.
- Social arbetsmiljö – Hur man samarbetar, samspelar och pratar med varandra på arbetsplatsen

I Sävsjö är nämnderna anställningsmyndighet för chefer vid sin förvaltning med undantag för förvaltningschefer som anställs av kommunstyrelsen. Nämnden ansvarar för personalfrågor inklusive arbetsmiljöfrågor inom sitt respektive verksamhetsområde.

3 SYFTE, REVISIONSFRÅGOR OCH AVGRÄNSNING

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna har säkerställt ett ändamålsenligt arbetsmiljöarbete avseende organisatorisk och social arbetsmiljö för chefer.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Finns mål och styrdokument som är vägledande för det organisatoriska och sociala arbetsmiljöarbetet som även fångar in chefers arbetsmiljö?
- Finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning för arbetet?
- Finns rutiner för att undersöka och bedöma risker som kan förekomma inom organisatorisk och social arbetsmiljö för chefer?
- Bedrivs ett ändamålsenligt förebyggande arbete, till exempel arbetsbelastning, arbetstid och kränkande särbehandling?
- Görs regelbundna undersökningar av chefers organisatoriska och sociala arbetsmiljö?

- Följer kommunstyrelsen och nämnderna upp chefernas organisatoriska och sociala arbetsmiljö?

3.1 AVGRÄNSNING

Granskningen avgränsas till det organisatoriska och sociala arbetsmiljöarbetet för chefer. Övriga delar av det systematiska arbetsmiljöarbetet kommer inte att granskas.

4 REVISIONSKRITERIER

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- Kommunallag (2017:725) 6 kap. 6 §
- Arbetsmiljölagen (1977:1160)
- Arbetsmiljöverkets föreskrift AFS 2023:1 – Systematiskt arbetsmiljöarbete – grundläggande skyldigheter för dig med arbetsgivaransvar
- Arbetsmiljöverkets föreskrift AFS 2023:2 – Planering och organisering av arbetsmiljöarbete – grundläggande skyldigheter för dig med arbetsgivaransvar
- Eventuella övriga beslutade styrdokument och mål avseende arbetsgivaransvaret med fokus på social och organisatorisk arbetsmiljö.

5 METOD

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av arbetsmiljöpolicy, ledarskapspolicy, avtal om samverkan och arbetsmiljö, handlingsplan kränkande särbehandling, handlingsplan diskriminering samt 2025 år protokoll för granskade nämnder.
- Intervjuer har genomförts med kommunstyrelsens presidium, kommundirektör, tillförordnad HR-chef, socialchef, kanslichef, servicechef, barn- och utbildningschef, myndighetschef, fyra rektorer vid barn- och utbildningsförvaltningen, fyra enhetschefer vid socialförvaltningen samt facklig representant från Sveriges skolledare.
- En enkätundersökning har genomförts riktad till kommunens samtliga chefer. Enkäten skickades ut den 13 november 2025 och därefter har påminnelser gått ut den 20 november samt den 25 november. Antal svar som inkommit är 51 av totalt 53 chefer vilket ger en svarsfrekvens om 96 %. De olika chefsrollerna som besvarat enkäten består av 41 första linjens chefer (80%), 6 chefer som är chef över chef (12%) och 4 som både är chef över chefer och första linjens chef (8%).
- Ett stickprov har genomförts avseende dokumentation av fördelning av arbetsmiljöuppgifter för de enhetschefer/rektorer vi har intervjuat.

De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån följande bedömningsnivåer.



Rapporten är faktakontrollerad av kommunstyrelsens presidium, kommundirektör, kanslichef, tillförordnad HR-chef, socialchef, chef för serviceförvaltningen, barn- och utbildningschef, chef för myndighetsförvaltningen, ordförande för Sveriges skolledare, rektorer och enhetschefer.

6 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

6.1 MÅL OCH STYRDOKUMENT

Följande kommunövergripande styrdokument har bäring på chefers organisatoriska och sociala arbetsmiljö i Sävsjö kommun:

- Arbetsmiljöpolicy
- Personalpolicy
- Ledarskapspolicy
- Handlingsplan kränkande särbehandling

I kommunens **arbetsmiljöpolicy**¹ anges övergripande mål för arbetsmiljöarbetet i kommunen samt en beskrivning av ansvar och roller för arbetet. Av policyn framgår att den grundläggande målsättningen med arbetsmiljöarbetet är att arbeta förebyggande för att motverka skada eller ohälsa. Medarbetarna ska uppleva ett bra arbetsklimat vad gäller fysiska, psykiska och sociala förhållanden på arbetsplatsen. Arbetsmiljöarbetet ska ske i nära samarbete mellan chefer, medarbetare, skyddsorganisation och företagshälsovård. Målet ska enligt policyn brytas ned efter de specifika förhållanden som råder på respektive förvaltning. Detta arbete ska genomföras i samverkan på förvaltningsnivå. Förvaltningarnas/verksamheternas mera handlingsinriktade mål ska framgå genom det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Arbetsmiljöpolicyn fastställdes år 2013 och har inte aktualiserats sedan dess. Detta innebär att policyn inte har reviderats med anledning av arbetsmiljöverkets införande av föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) som trädde i kraft den 31 mars 2016 och som från och med den 1 januari 2025 återfinns i (AFS 2023:2) *om planering och organisering av arbetsmiljöarbete – grundläggande skyldigheter för dig med arbetsgivaransvar*. Enligt föreskrifterna ska arbetsgivaren ha mål för den organisatoriska och

¹ Arbetsmiljöpolicy, fastställd av kommunfullmäktige 2013-10-21

sociala arbetsmiljön. Målen ska syfta till att främja hälsa och öka organisationens förmåga att motverka ohälsa. Explicita mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön har inte fastställts i Sävsjö kommun.

En **personalpolicy** har fastställts av kommunstyrelsen den 4 april 2017. Av policyn framgår att den ska vara ett personalpolitiskt visionsdokument som omfattar alla anställda och som visar hur och med vilket förhållningssätt Sävsjö kommun vill vara en god arbetsgivare. Personalpolicyn ska vara välkänd i organisationen och alla medarbetare ska vara väl bekanta med personalpolitiken och värdegrunden.

Avseende **kränkande särbehandling** finns en **handlingsplan** som är antagen av kommunledningsgruppen den 18 december 2017. Syftet med handlingsplanen är att förebygga och åtgärda trakasserier och kränkande särbehandling. Av planen framgår beskrivningar av trakasserier, sexuella trakasserier, kränkande särbehandling, mobbning och repressalier och innebörden av dessa. Det ska enligt handlingsplanen ske ett förebyggande arbete som innebär ett tydligt ledarskap från chefer och att cheferna i ett tidigt skede ingriper vid misstanke om händelse. HR-avdelningen ska utgöra ett stöd och kan vidta åtgärder i form av stödsamtal eller medling. Om ärendet involverar chefsledning ska chefen vid behov ges stöd för att hantera situationen exempelvis genom chefshandledning. Vidare i handlingsplanen finns beskrivet ärendegången vid förekommande av trakasserier, kränkande särbehandling eller repressalier, från att anmälan inkommit till att det är avslutat.

Kommunledningsgruppen har vidare antagit en **handlingsplan för likabehandling** den 21 september 2020. I handlingsplanen ges förklaring av vad diskriminering innebär och vilka olika former den kan ta sig uttryck i. I handlingsplanen beskrivs ansvarsfördelningen mellan ledningsgrupp, förvaltningschef, enhetschef, HR-avdelning och medarbetare.

Ledarskapspolicyn beskriver ytterst kortfattat övergripande mål som ledare i Sävsjö kommun ska förhålla sig till, definitionen av ledare kontra chef, arbetsgivarens förväntningar på ledare/chefer och vad ledare/chefer kan förvänta sig av arbetsgivaren. Ledarskapspolicyn saknar fastställsedatum liksom vem/vilken instans som fastställt den.

I policyn anges följande övergripande mål som kommunens ledare ska sträva mot:

- Verkställa politiska beslut
- Ledaren utvecklar medarbetare som utvecklar verksamheten, en ömsesidig relation, tillsammans
- Låt dina medarbetare komma fram. Ledaren har ansvar, verka för att medarbetaren tar ansvar.

Vad gäller förväntningar på chefer/ledare och vad som chefer/ledare kan förvänta sig av organisationen anges följande:

”Förväntningar på dig:

- Ta ansvar för sin egen utveckling och stärker sin kompetens kontinuerligt

- Du är kommunen
- Förmågor utifrån kompetensanalys
- Utveckla dina medarbetare och ta vara på resurser som du har (chefen behöver och kan inte göra allt själv)

Vad kan du förvänta dig:

- Stöd med hjälp av styrande dokument
- Återkoppling
- Utbildning
- Mentorskap
- Stöd i utveckling av ledarskapet (TILL chefen)”

Utöver vad som anges i arbetsmiljöpolicy och ledarskapspolicy finns inga ytterligare styrande eller stödjande dokument som specifikt berörs chefers arbetsmiljö. Beträffande övergripande styrdokument i övrigt finns det systematiska arbetsmiljöarbetet beskrivet i ett **årshjul** i gällande samverkansavtal² som visar arbetets olika delar och när dessa ska genomföras:

- December – januari: arbetsmiljörapport genomförs
- Februari – april: medarbetarundersökningens resultat redovisas vid APT
- Februari – maj: arbetsmiljörapportens resultat redovisas
- Maj – december: medarbetarsamtal
- November – december: medarbetarundersökning genomförs
- November – januari: skyddsronder genomförs

Utöver arbetsmiljöpolicy och årshjulet för arbetsmiljöarbetet finns inga ytterligare kommunövergripande styrande eller stödjande dokument för det systematiska arbetsmiljöarbetet och hur det ska bedrivas inom verksamheterna, exempelvis i form av riktlinjer och rutiner.

På kommunens intranät har cheferna dock tillgång till en chefshandbok som ger vägledning och allmänt beskriver regelverket för systematiskt arbetsmiljöarbete utifrån arbetsmiljölagstiftningen. Informationen omfattar även den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Länkat på sidan finns kommunens arbetsmiljöpolicy och årshjulet för SAM.

6.1.1 Iakttagelser från intervjuer

Genom våra intervjuer får vi uppfattningen att de kommunövergripande styrdokumenterna i form av arbetsmiljöpolicy, personalpolicy och ledarskapspolicy inte är några levande dokument i organisationen. Däremot finns en hög kännedom om årshjulet för SAM som uppges utgöra ett ändamålsenligt stöd för cheferna i det löpande arbetsmiljöarbetet. Vidare

² "Samverkan och arbetsmiljö i Sävsjö kommun", beslutad av Sävsjö kommun och dess fackliga organisation 2024-05-27.

framkommer att förvaltningarna har upprättat vissa förvaltningsspecifika stödande dokument för det egna arbetsmiljöarbetet.

6.1.2 Bedömning

Vår bedömning är att det **endast delvis** finns mål och styrdokument som är vägledande för det organisatoriska och sociala arbetsmiljöarbetet som även fångar in chefers arbetsmiljö.

Vi grundar vår bedömning att det generellt saknas tydliga mål och styrande dokument som är vägledande för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön för såväl medarbetare som chefer i Sävsjö kommun. Gällande arbetsmiljöpolicy har inte uppdaterats med anledning av Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö och kännedomen om policyn är låg i organisationen. Vi konstaterar vidare att policyn inte omfattar regleringar avseende kränkande särbehandling utan att en handlingsplan för ändamålet endast har fastställts i kommunledningsgruppen.

Vi bedömer att kommunstyrelsen bör säkerställa att arbetsmiljöpolicy uppdateras vad gäller mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön liksom att det i policyn tydligt klargörs att kränkande särbehandling inte accepteras i verksamheten. Kommunstyrelsen bör vidare säkerställa att implementering av policyn sker i hela organisationen. Vi vill uppmärksamma kommunstyrelsen och nämnderna att rutinerna för kränkande särbehandling enligt föreskrifterna ska göras kända för alla arbetstagare. Uppföljning av efterlevnad kan med fördel göras inom ramen för kommunstyrelsens interna kontroll.

Vi bedömer att ledarskapspolicy och personalpolicy status som styrande dokument är oklar och konstaterar att kännedomen om den i organisationen är låg. Enligt vår bedömning är en ledarskapspolicy ett strategiskt dokument som bland annat ger förutsättningar för att säkerställa en god organisatorisk och social arbetsmiljö för chefskollektivet. Vi bedömer att kommunstyrelsen bör göra en översyn av gällande ledarskapspolicy så att den blir ett reellt styrande dokument för hur chefer ska agera, leda och fatta beslut. En ledarskapspolicy skapar tydlighet och gemensam riktning som gör att organisationens chefer vet vilka förväntningar som gäller, att medarbetare får en tydlig bild av hur ledarskapet ska fungera i organisationen. Vi bedömer att kommunstyrelsen bör säkerställa implementering av policyn i hela organisationen.

6.2 ROLLER OCH ANSVAR FÖR DET SYSTEMATISKA ARBETSMILJÖARBETET

Enligt arbetsmiljöpolicy ska "arbetsmiljöarbetet ske i nära samarbete mellan chefer, medarbetare, skyddsorganisation och företagshälsovård". Policyn reglerar ansvaret mellan kommunstyrelsen, chefer, skyddsombud och medarbetare enligt följande:

- **Kommunstyrelsen** har det övergripande ansvaret för arbetsmiljön och ska enligt policyn vidta åtgärder för att förebygga ohälsa och olyckor. Styrelsen ansvarar för att ansvar och uppgifter fördelas inom arbetet.

- **Cheferna** ska se till att det inom den egna verksamheten bedrivs ett arbetsmiljöarbete med att riskbedöma, vidta åtgärder och att uppföljning genomförs som ska verka för ett förebyggande arbete.
- **Personalavdelningen** ska verka som stöd och vägledning i frågor kring arbetsmiljö. Avdelningen ska kontinuerligt följa upp och utvärdera respektive förvaltnings arbetsmiljöarbete. Personalavdelningen samordnar utbildning efter behov inom området.
- **Skyddsombudens** uppgift är att se till att arbetsgivaren uppfyller de krav som ställs avseende det systematiska arbetsmiljöarbetet.
- **Medarbetaren** ansvarar för att bidra till en god arbetsmiljön och att följa gällande lagar och föreskrifter, anmäla tillbud och olycksfall samt att påpeka risker till närmaste chef.

Arbetsmiljöuppgifterna delegeras genom en särskild blankett³ som totalt innehåller tolv uppgifter som fördelas från chef till underställd chef. Punkterna avser bland annat att följa kommunens arbetsmiljöpolicy, samverkansavtal och process för systematiskt arbetsmiljöarbete men också ansvaret att inneha kompetens inom arbetsmiljö, introducera nya medarbetare i arbetsmiljö, ansvara för att riskbedömningar genomförs, att tillbud och skador anmäls samt att åtgärder vidtas vid behov. Blanketten ska kompletteras med namn på överordnad och underordnad chef, datum och signatur av båda parter. Inom ramen för granskningen har vi begärt in samtliga intervjuade enhetschefer/rektorers blanketter, vilka avser fyra rektorer och fyra enhetschefer. Av de åtta saknas delegering för tre chefer varav två enhetschefer och en rektor. Vidare kan konstateras att en blankett saknar datum för signering. Resterande blanketter är kompletta med signatur och datum.

Sävsjö kommun och dess fackliga organisationer har 2024-05-27 träffat ett lokalt samverkansavtal. I avtalet beskrivs roll- och ansvarsfördelningen inom samverkanssystemet. Det anges vidare att var någonstans i samverkansnivåerna som en specifik fråga ska behandlas beror på vilka personer frågan/beslutet berör, varför det är viktigt att det finns kommunikation mellan de olika nivåerna så att frågor och beslut kan föras upp eller ner till relevant nivå i systemet. Samverkansavtalet redogör tydligt för strukturen för samverkanssystemet med dess olika samverkansnivåer liksom vilka frågor/beslut som ska behandlas på respektive nivå – från individnivå (medarbetarsamtalet) till samverkan på kommunnivå (central samverkan).

6.2.1 Iakttagelser från intervjuer

I intervjuer lyfts synpunkter på att då samverkansavtalet är relativt nytt, behöver dess innehåll fortsatt kommuniceras ut i organisationen då samverkan inte fullt ut upplevs fungera. I intervjuerna uppges att få ärenden/frågor lyfts vidare utan stannar på arbetsplatsnivå. Vidare lyfts att protokoll från samverkansgrupper ej kommuniceras ut. Däremot uppges intervjuade genomgående att rapporteringen av tillbud och skador upplevs fungera tillfredsställande liksom hantering av anmälningar av kränkande särbehandling.

³ Uppgiftsfördelning arbetsmiljö

Av intervjuerna framkommer vidare att organisationen uppges arbeta i stuprör vilket bidrar till låg samverkan mellan förvaltningarna. Varje enskild förvaltning upplevs ha ett eget arbetssätt och struktur för arbetsmiljöarbetet och det saknas en samsyn avseende strukturen för arbetet och chefernas mandat och befogenheter.

6.2.2 Bedömning

Vår bedömning är att det **endast delvis** finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning för arbetet.

Vi grundar vår bedömning på att roll- och ansvarsfördelningen för det systematiska arbetsmiljöarbetet regleras i arbetsmiljöpolicy och gällande samverkansavtal. Vi konstaterar att det finns skriftliga rutiner för hur fördelningen av arbetsmiljöuppgifter ska gå till men utifrån stickprov konstaterar vi att det brister i den interna kontrollen vad gäller efterlevnaden av gällande rutiner.

Vidare konstaterar vi att samverkansavtalet inte upplevs implementerat i organisationen och att frågor/beslut inte rapporteras uppåt i organisationen enligt gällande samverkansstruktur samt att det saknas rutiner för att kommunicera protokoll från centrala samverkansgrupper. Vi vill understryka att protokoll från samverkansgrupper är allmänna handlingar som ska hanteras enligt bestämmelserna i offentlighets- och sekretesslagen.

6.3 CHEFERS ORGANISATORISKA OCH SOCIAL ARBETSMILJÖ I SÄVSJÖ KOMMUN

I Sävsjö kommun finns sammanlagt cirka 50 chefer. Majoriteten av cheferna är första linjens chefer, det vill säga chef som befinner sig närmast medarbetarna med ansvar för att leda, fördela och följa upp det dagliga arbetet. Antalet medarbetare per chef varierar mellan förvaltningarna, där chefer inom de ”mjuka” verksamheterna generellt har ett större antal direkt underställda medarbetare än chefer vid övriga förvaltningar. Vid socialförvaltningen har flera chefer inom äldreomsorgen över 50 medarbetare och vid barn- och utbildningsförvaltningen har vissa rektorer upp till 65 medarbetare. Av intervjuerna framkommer att personalomsättningen avseende chefer varit hög inom socialförvaltningen de senaste åren.

I intervju framkommer att kommunledningen ser ett behov av att lägga mer fokus på arbetsmiljöarbetet i kommunen, men att det med anledning av kommunens ekonomiska läge har fått prioriteras ned till förmån för arbete med att nå en budget i balans. Sävsjö kommun redovisade ett resultat om -14,5 miljoner kronor för år 2024 och det mest omfattande underskottet finns inom socialnämndens verksamhetsområde.

6.3.1 Utbildning och introduktion av chefer

Samtliga nyanställda chefer i Sävsjö kommun ska under det första året genomgå utbildningen *Chefskörkortet* som omfattar sex halvdagar och syftar till att stärka ledarskapet nära verksamheten. Utbildningen är ett lokalt utvecklingsprogram för chefer inom högländskommunerna och följande delar ingår i programmet:

- Ledarskap

- Arbetsrätt
- Ekonomi
- Kommunikation
- Kommunalrätt
- Kommunspecifik information

Vidare erbjuds alla chefer att genomgå *BAM-utbildning (Bättre Arbetsmiljö)* som är en grundutbildning i arbetsmiljö som riktar sig till chefer och skyddsombud. Av intervjuerna framkommer att ledarskapsutbildningen *Plusprogrammet* tidigare år har erbjudits samtliga chefer, dock inte innevarande år. Rektorer och biträdande rektorer ges även möjlighet att gå rektorsutbildning. Alla nya chefer får vidare en introduktionsutbildning i HR-systemet av förvaltningens HR-konsult. Varje chef får även en introduktion i lönesystemet av ansvarig lönespecialist.

Vid tidpunkten för granskningen har samtliga chefer i kommunen erbjudits att på arbetstid genomgå kursen *Ständiga förbättringar* via högskolan i Jönköping som syftar till att ge verktyg för att arbeta systematiskt med förbättringsarbete i vardagen.

I intervjuer med enhetschefer och rektorer får vi till oss att de i olika omfattning genomgått de utbildningar som beskrivits ovan. HR-funktionen har inget uttalat ansvar att hålla ihop chefsintroduktionen. Enligt intervjuade är det bitvis en utmaning för rektorer att avsätta tid för rektorsutbildningen. Förvaltningsledningen är positivt inställd till utbildningen och uppmanar rektorerna till att ta sig den tid som krävs.

Fyra gånger per år hålls chefsträffar under kommundirektörens ledning. Chefsträffen i november 2025 hade temat friskorienterat arbetsätt och Suntarbetsliv deltog.

Enligt ledarskapspolicy ska det ges löpande stöd i utveckling av ledarskapet genom ett så kallat "TILL chefen-koncept" där HR-avdelningen bjuder in organisationens chefer till kortare digitala föreläsningar utifrån HR-årshjulet, exempelvis inför löneöversynen. Av intervjuer framkommer dock att konceptet vid tidpunkten för granskningen ligger nere.

Vid utbildningsförvaltningen får nya rektorer en mer erfaren rektorskollega som mentor.

I enkätfråga om **cheferna får tillräcklig information om vad som förväntas i rollen** svarar 67% att de instämmer helt eller instämmer i hög grad.

I enkätfrågan "**Jag känner mig trygg i min roll som chef**" svarar 80 % av respondenterna att de instämmer helt eller i hög grad.

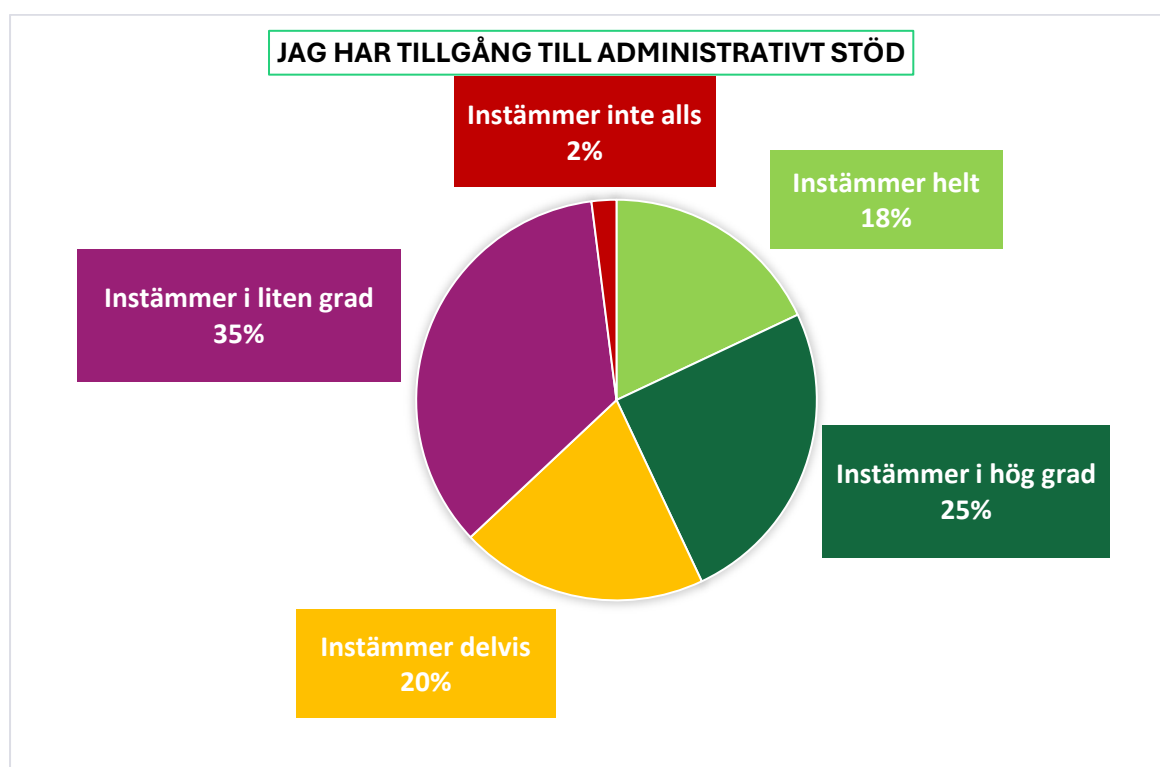
6.3.2 Administrativt stöd

HR- och ekonomifunktionerna fungerar som stöd vid behov för cheferna i deras dagliga arbete. Vidare har varje chef en tilldelad lönespecialist som är placerad i Vetlanda genom kommunal samverkan.

Det framkommer i intervjuer att HR-organisationen upplevs som försvagad på grund av personalomsättning på konsulter och att nuvarande konsulter har relativt kort arbetslivserfarenhet. HR-organisation utgörs vid tidpunkten för granskningen av en

tillförordnad HR-chef (fram till och med april 2026 på grund av föräldraledighet) och tre HR-konsulter. Konsulterna har huvudansvar för varsin förvaltning men stöttar alla förvaltningar vid behov. I intervjuer lyfter flera chefer att det hade varit önskvärt med ytterligare stöd från HR, exempelvis i svåra personalärenden och i samband med rekrytering. Vidare förekommer synpunkter från första linjens chefer avseende servicenivån där cheferna i högre utsträckning önskar få svar från HR på direkta frågor i stället för att uppmanas att söka svaren själv.

Vad gäller stödet från ekonomifunktionen råder en stor samstämmighet hos samtliga intervjuade chefer att det är välfungerande och att det finns en hög grad av tillgänglighet. IT-stödet genom Höglandsförbundet upplevs och fungera väl. Enkätundersökningen visar att 43 % av respondenter instämmer helt eller i hög grad att det finns tillgång till administrativt stöd.



6.3.3 Avgångssamtal

När anställda, såväl chefer som övriga medarbetare, väljer att avsluta sin anställning ska ett avslutningssamtal ske mellan närmaste chef och medarbetare. För samtalet finns en specifik mall⁴ med ett antal frågor. Mallen har uppdaterats i november 2025 och anpassats för att vara mer koncis med färre antal frågor än tidigare mall. Samtalet ska beröra frågor om hur medarbetaren upplevt sin tid i kommunen. Frågor som ställs handlar om:

- Medarbetarens introduktion vid påbörjad anställning
- Arbetsmiljö
- Närmsta chef och ledarskap

⁴ Mall för avslutningssamtal, 2025-11-21

- Samarbetet mellan kollegor och andra avdelningar eller förvaltningar

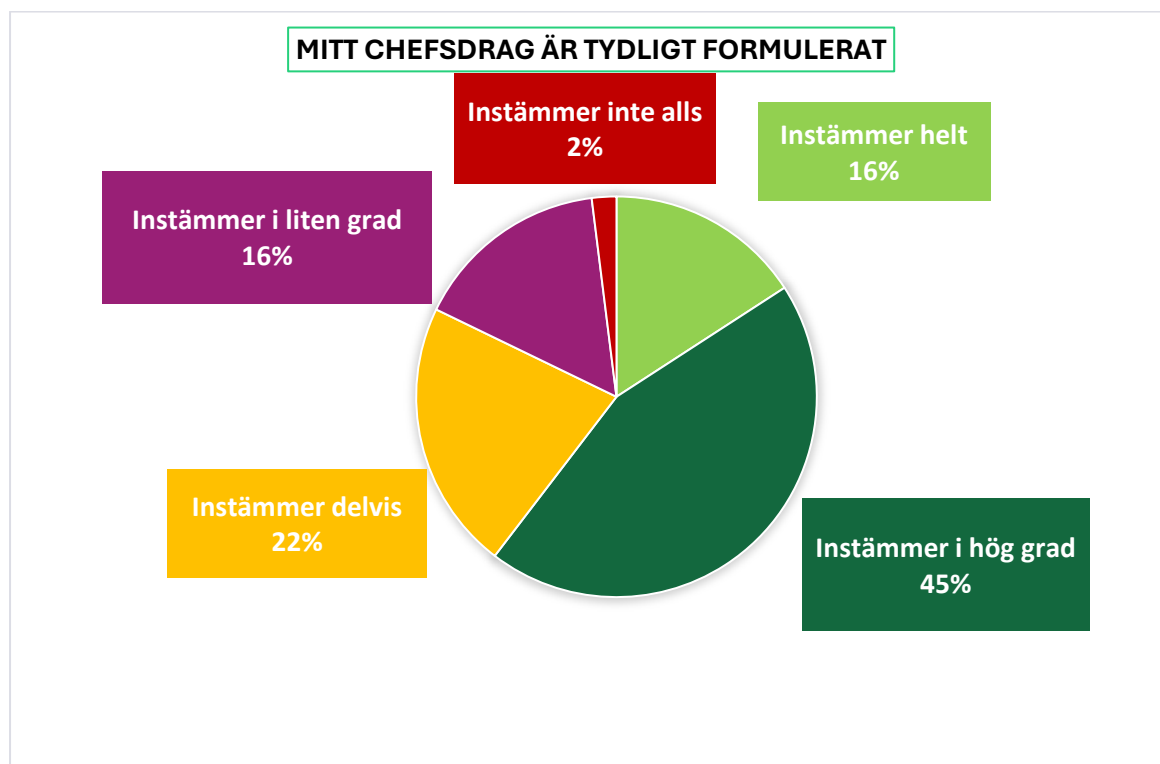
Som avslutande fråga lyfts varför medarbetaren väljer att avsluta sin anställning samt vad kommunen hade kunnat erbjuda som medfört att medarbetaren inte valt att säga upp sig.

Av våra intervjuer framkommer att HR-funktionen inte har något uttalat ansvar för att säkerställa att avgångssamtal genomförs eller för att specifikt fånga upp synpunkter från chefer som väljer att avsluta sin tjänst. Det sker vidare ingen uppföljning av att samtalen de facto sker.

6.3.4 Mandat och befogenheter samt krav och förväntningar

Beträffande chefers organisatoriska arbetsmiljö när det kommer till roll- och ansvarsfördelningen mellan chefsnivåer visar våra intervjuer att förvaltningscheferna huvudsakligen upplever att det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan dem och högsta tjänstemannaledning. Likaså kan konstateras att intervjuade första linjens chefer (såväl rektorer som enhetschefer) genomgående upplever tydliga mandat och befogenheter mellan sig och överordnad chef. När det förekommer gråzoner var beslutsfattandet hör hemma uppger merparten intervjuade att det sker en konstruktiv dialog.

Enkätundersökningen visar att 61 % av upplever att chefsuppdraget är tydligt formulerat.

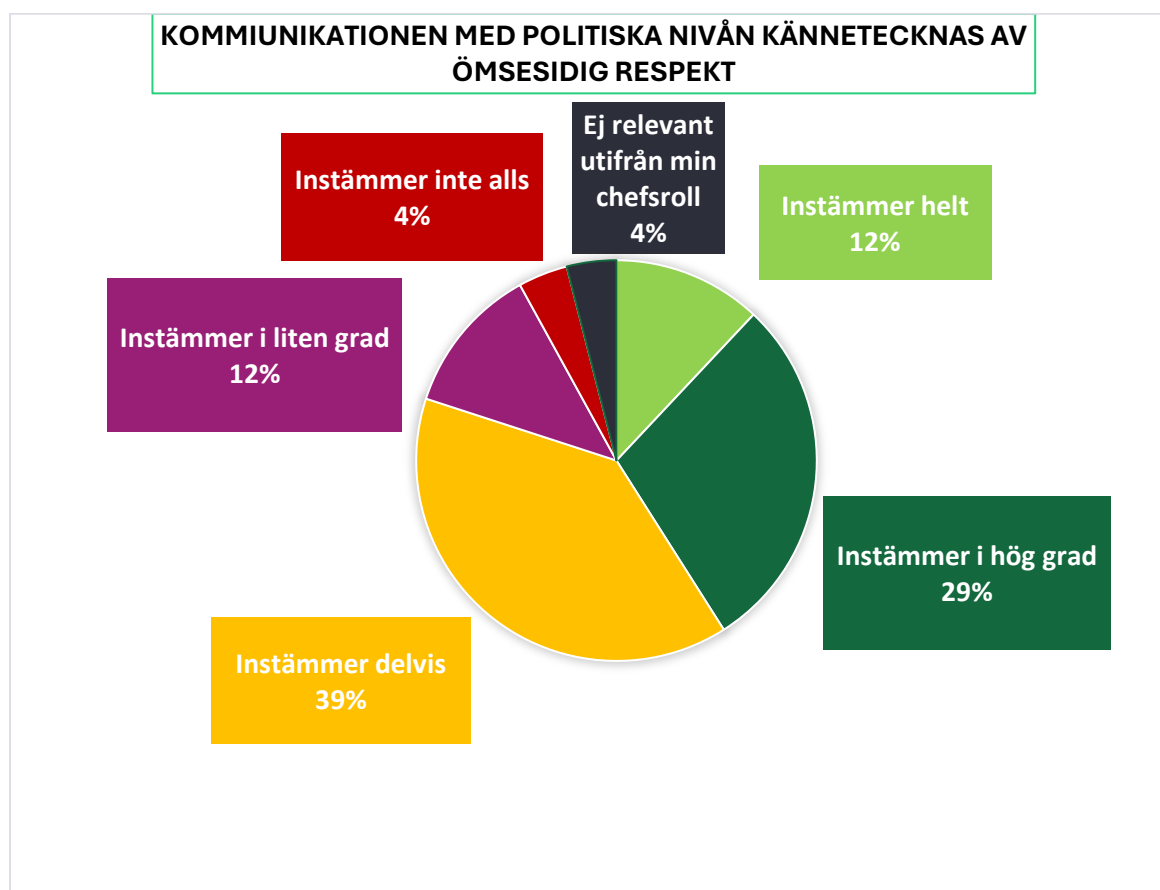


Vad gäller roll- och ansvarsfördelningen mellan politik och förvaltning lyfts synpunkter i intervjuer att gränsdragningen mellan "vad:et" och "hur:et" bitvis påverkar chefers arbetsmiljö och framför allt förvaltningschefernas. Den politiska nivån upplevs vara mycket engagerad och intresserad, vilket gör att den tenderar att vara i "hur-frågor" och ibland rena detaljfrågor. Detta medför att det uppstår många frågor från den politiska nivån som

förvaltningen (ofta förvaltningschef) har att hantera som upplevs skapa merjobb i en redan pressad vardag.

I enkätfrågan om **”Det är hanterbara krav och frågor från den politiska nivån”** svarar 41% att det från politiken ställs rimliga krav och frågor. I enkätens fritextsvar framgår dock från flera respondenter att kraven som politiken ställer anses vara orimliga i förhållande till budget. Exempelvis lyfts att samtidigt som det ska dras ner på resurser och prioriteras hårdare i kärnuppgifterna ska verksamheterna samtidigt leverera underlag och prioritera politiska hjärtefrågor som går åt ett annat håll. Ofta handlar det om att chefer får balansera rättssäkerhet/lagstyrt uppdrag och politisk ambition.

I intervjuerna uppges att dialogen mellan politik och förvaltning upplevs god och präglas av öppenhet. I enkätfrågan om huruvida **kommunikationen med den politiska nivån kännetecknas av ömsesidig respekt** kan dock konstateras att 41 % av respondenterna upplever att så är fallet, medan 55 % instämmer delvis, i liten grad eller inte alls i påståendet.



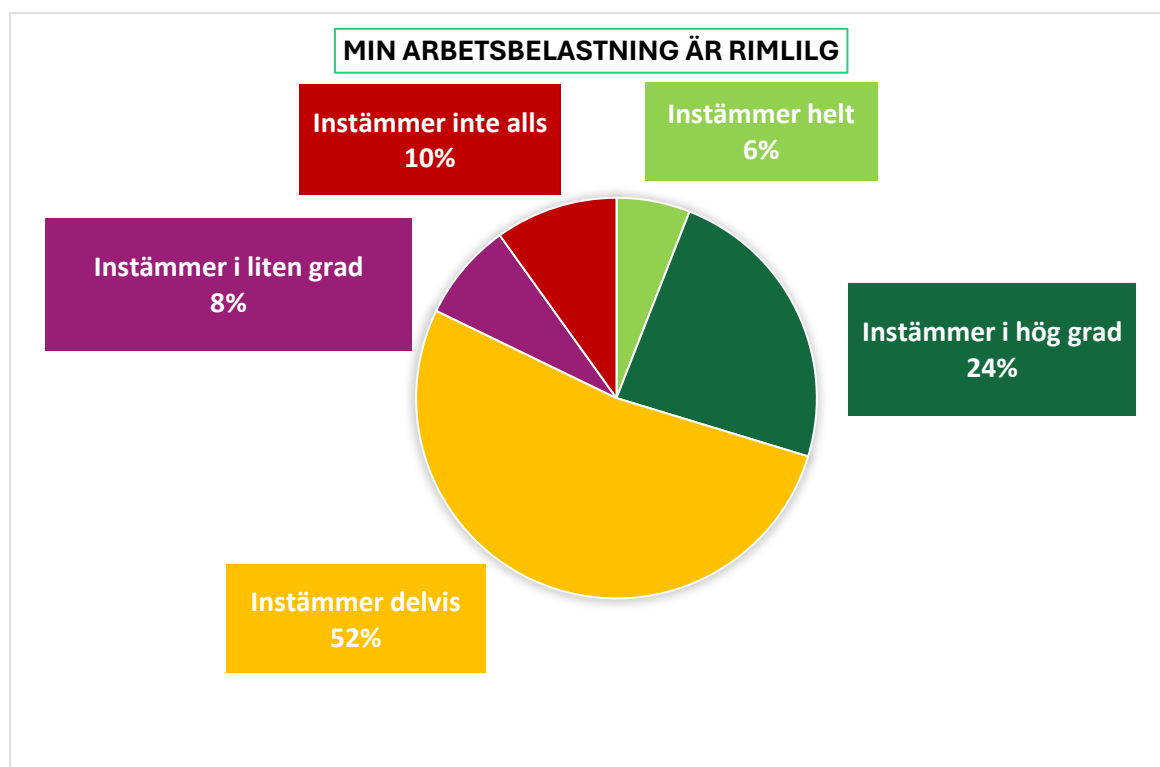
6.3.5 Arbetsbelastning

Samtliga chefer har förtroendearbetstid utan rätt till övertid. Intervjuade chefer uppger genomgående att det är svårt att hålla en 40-timmarsvecka. Flera intervjuade upplever att uppdraget har intensifierats med åren och att det tidigare fanns bättre möjligheter till återhämtning i perioder. Vidare lyfts att förväntningar och krav från medarbetare är högre

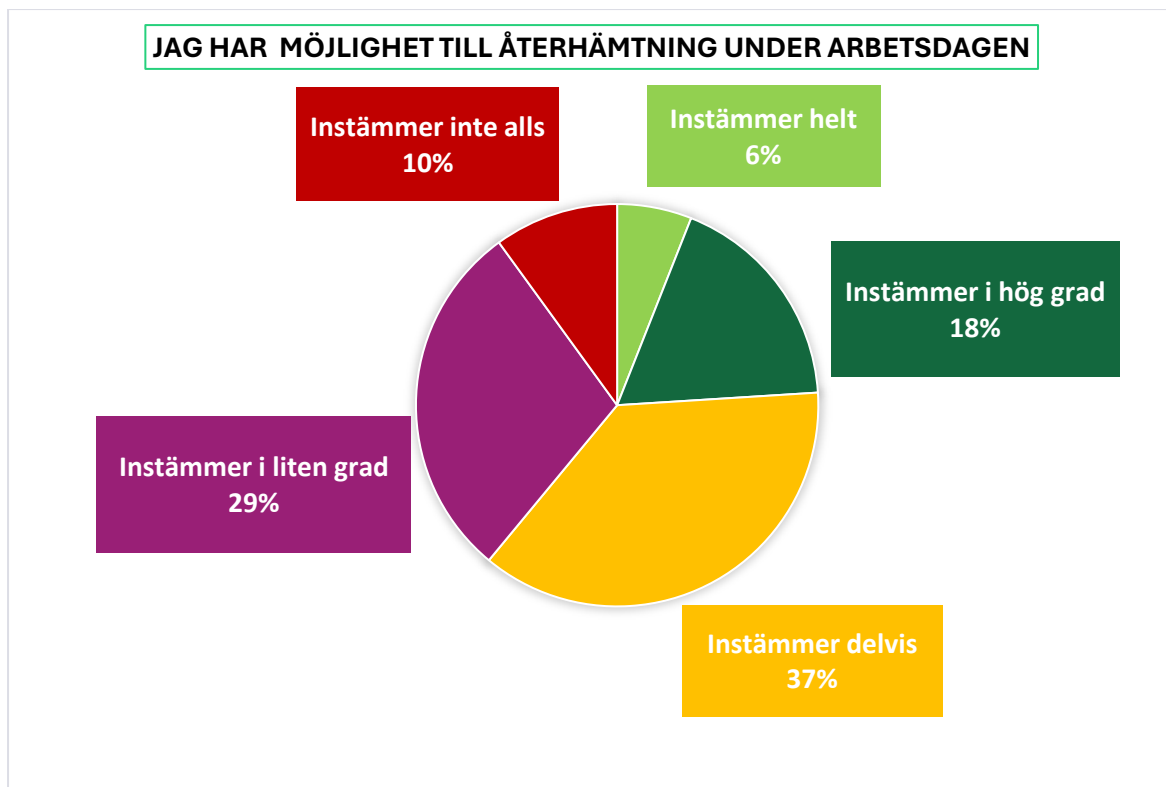
idag än tidigare. Vid barn- och utbildningsförvaltningen lyfter rektorer att det är svårt att hinna med det pedagogiska ledarskapet.

Mer än hälften av respondenterna i vår enkätundersökning har svarat att de endast delvis anser att arbetsbelastningen är rimlig. I enkätens fritextsvar framkommer att belastningen varierar över tid, i vissa perioder upplevs belastningen högre och att arbetet kan upplevas påfrestande och stressande. De flesta chefer har stora grupper med medarbetare vilket gör det svårt att hinna med. Inom de stora förvaltningarna barn- och utbildningsförvaltningen samt socialförvaltningen förekommer ett högt snitt för antal medarbetare per chef. Vid intervjuer med förvaltningschefer framkommer att antalet medarbetare per rektor varierar, där rektorn med lägst antal har 23 medarbetare och rektorn med högst antal uppgår till totalt 65 medarbetare. I intervjuerna framkommer att målsättningen vid barn- och utbildningsförvaltningen är att komma ner i cirka 30 medarbetare per rektor.

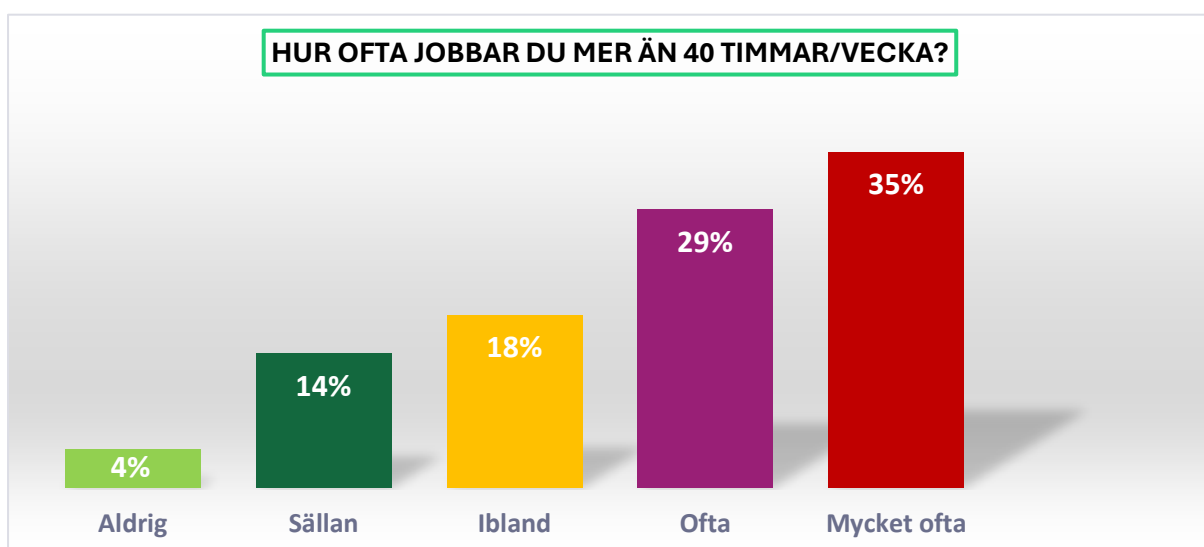
Inom socialförvaltningen har flertalet enhetschefer medarbetargrupper om 50 medarbetare. Samtidigt framhåller enhetschefer inom socialförvaltningen att medarbetargrupperna har minskat under de senaste åren. Kommunen har i dagsläget inget fastställt riktvärde för antal medarbetare per chef.



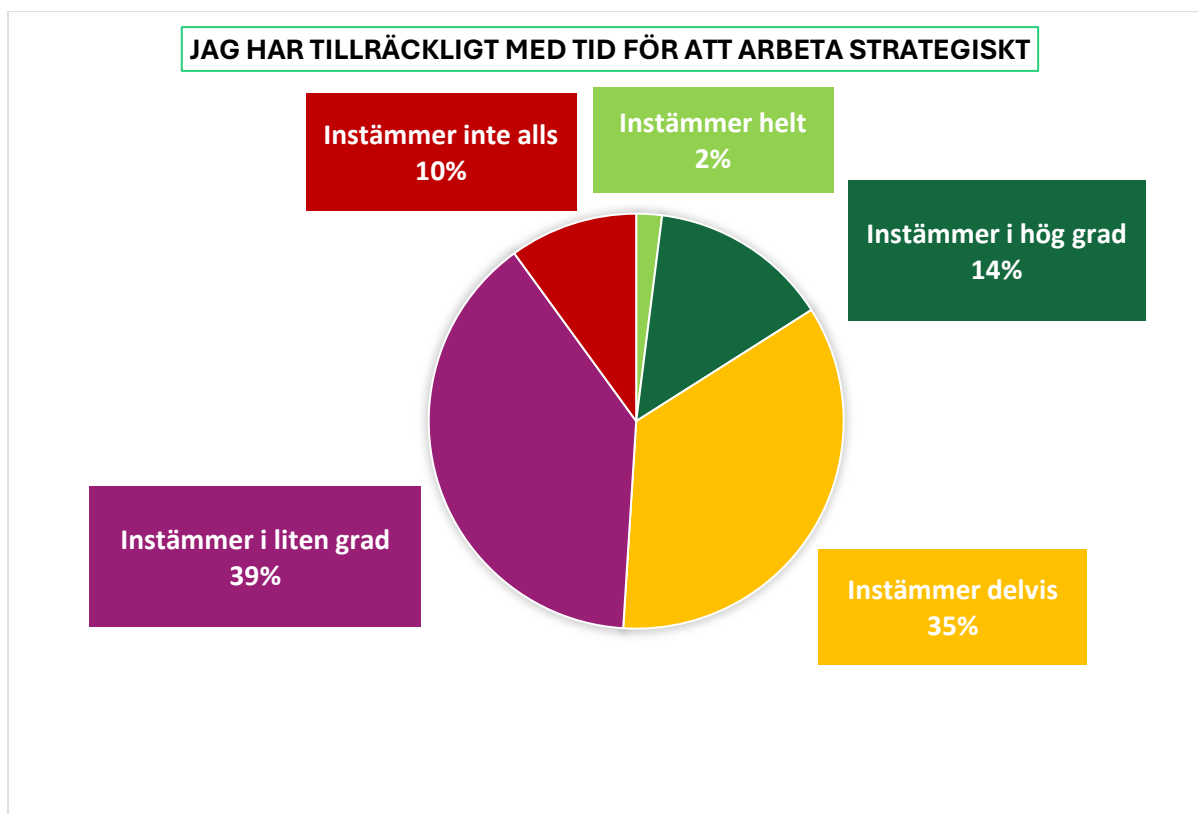
Av enkätresultatet kan vi konstatera att 76% har svarat att de delvis, i liten grad eller inte alls anser att de har möjlighet till återhämtning under arbetsdagen.



På enkätfråga i vilken omfattning som chefen arbetar mer än 40 timmar per vecka svarar majoriteten, 64%, att de ofta eller mycket ofta arbetar mer än 40 timmar för att hinna med arbetsuppgifterna.



Vidare kan vi konstatera att nästan hälften av respondenterna (49%) svarar att de i liten grad eller inte alls hinner arbeta strategiskt i sitt uppdrag.



Samtliga intervjuade chefer upplever att de har ett nära och tillgängligt stöd från överordnad chef, såväl förvaltningschefer som intervjuade första linjens chefer. I enkätfråga om **chefen får tillräckligt stöd från överordnad chef** upplever 76 % av respondenterna det.

I enkätfråga huruvida **Samarbetet med andra chefer fungerar väl** svarar 82 % av respondenterna instämmer helt eller i hög grad.

6.3.6 Bedömning

Vår bedömning är att det **endast delvis** bedrivs ett ändamålsenligt förebyggande arbete, till exempel med arbetsbelastning, arbetstid och kränkande särbehandling.

Vi konstaterar att många chefer i Sävsjö kommun har ett högt antal medarbetare och att en stor andel chefer upplever en hög arbetsbelastning samt att möjligheten till återhämtning under arbetsdagen är begränsad för många chefer. Vidare konstaterar vi att krav och frågor från den politiska nivån även påverkar vissa chefers arbetsmiljö negativt. Vår enkätundersökning visar att många chefer upplever att kommunikationen med den politiska nivån inte präglas av tillräcklig ömsesidig respekt.

Vi noterar dock att mandat och befogenheter för de olika chefsnivåerna huvudsakligen uppfattas som tydliga inom förvaltningsorganisationen liksom att chefer i stor utsträckning upplever ett stöd från närmast överordnad chef samt att det till stora delar finns ett ändamålsenligt administrativt stöd till chefer. Vidare noterar vi att det finns en struktur för

introduktionsutbildning och viss löpande kompetensutveckling för chefer liksom forum för information och erfarenhetsutbyten genom exempelvis chefsträffar. Vi konstaterar även att det finns stödmaterial för att genomföra avslutningssamtal.

Enligt vår bedömning saknas dock ett tillräckligt strukturerat förebyggande arbete för att säkerställa en god arbetsmiljö för organisationens chefer. Enligt vår bedömning skulle kommunen gynnas av att kartlägga och analysera chefernas organisatoriska förutsättningar systematiskt, förslagsvis med stöd av Suntarbetslivs "Chefoskopet" eller motsvarande verktyg. Inom ramen för detta arbete bör även kommunstyrelsen och nämnderna säkerställa en ändamålsenlig samverkan och dialog utifrån gränsdragningen mellan politik och förvaltning, det vill säga "vad:et" och "hur:et" då vår granskning visat att den påverkar arbetsmiljön. Enligt vår bedömning behöver åtgärder vidtas för att förbättra kommunikationen mellan förtroendevalda och chefer.

Vi bedömer vidare att kommunstyrelsen och nämnderna bör överväga att sätta ett riktvärde för antal medarbetare per chef då samlad forskning visar att en arbetsgrupps storlek påverkar både de anställdas arbetsmiljö och kvaliteten på verksamheten. Vi anser vidare att HR-funktionens samordnade roll bör stärkas när det kommer till ansvar för chefsintroduktion, löpande stöd och kompetensutveckling till chefer samt vid avslut av chefer för att säkerställa en ändamålsenlig kompetensförsörjning vad gäller chefer.

6.4 UNDERSÖKNING OCH RISKBEDÖMNING OSA

Medarbetarundersökningar genomförs årligen för samtliga personal i kommunen. Senaste undersökningen genomfördes under slutet av 2024. Resultat specifikt för chefer tas fram per förvaltning och kan brytas ner ytterligare om chefsgrupperna är tillräckligt stora.

I intervjuer framkommer att undersökningen ska tas upp på arbetsplatsträffar (APT) men att det inte finns någon tydlig struktur kring hur uppföljningen ska ske. Av intervjuerna framkommer att rektorernas resultat i undersökningen lyfts för dialog tillsammans med förvaltningschef. Synpunkt framkommer dock att saker som rektorer lyft fackligt inte alltid kommer fram i enkäten trots att det är ämnen som kan relateras till frågor i medarbetarundersökningen. Även vid socialförvaltningen uppger intervjuade chefer att undersökningen lyfts för dialog med överordnad chef.

Av intervjuerna framkommer att löpande bedömning av risker inom chefers organisatoriska och sociala arbetsmiljö främst sker i samband med medarbetarsamtal och löpande samtal med överordnad chef samt i samband med APT för chefer och i dialog på ledningsgrupper. I det lokala samverkansavtalet⁵ beskrivs strukturen för medarbetarsamtal och APT. Medarbetarsamtal ska erbjudas en gång per år för samtliga medarbetare. Intervjuade chefer uppger att det sker medarbetarsamtal mellan chef överordnad chef enligt gällande struktur.

Enligt det lokala samverkansavtalet ska APT ske kontinuerligt och genomföras minst sex tillfällen per år. Vid barn- och utbildningsförvaltningen hålls APT för rektorerna med regelbundet intervall där de deltar i egenskap av medarbetare. Vid socialförvaltningen förekommer APT för chefer med regelbundenhet inom äldreomsorgen, medan det inom

⁵ Lokalt avtal för samverkan och arbetsmiljö, fastställt av kommunen och fackliga organisationer 2024-05-27

individ- och familjeomsorgen och funktionshinderomsorgen endast skett sporadiskt de senaste åren.

Formaliserade risk- och konsekvensanalyser genomförs i olika grad, men primärt vad gäller större verksamhetsförändringar. Av intervjuerna framkommer att dessa oftast riktas mot medarbetarens arbetsmiljö och sällan chefers arbetsmiljö. Inom äldreomsorgen har det dock förekommit att risk- och konsekvensanalyser genomförts med anledning av ett stort medarbetarantal för chef. Vid barn- och utbildningsförvaltningen har riskbedömningar genomförts i samband med överflytt av verksamhet till Höglandsförbundet där även arbetsmiljön för chef beaktats.

Beträffande rapportering av tillbud och arbetsskador finns det hos intervjuade chefer medvetenhet om vad som ska rapporteras och på vilket sätt. Vidare ges en bild av att rutinerna för hantering av kränkande särbehandling är kända för cheferna.

I enkätfråga om **”Cheferna har möjlighet att föra dialog med ledningen om sin arbetsmiljö”** svarar 68 % att de instämmer helt eller i hög grad och vad gäller enkätfråga **om ”cheferna upplever att deras synpunkter tas på allvar”** svarar 76 % av respondenterna att de instämmer helt eller i hög grad.

6.4.1 Bedömning

Vår bedömning är att det **endast delvis** finns rutiner för att undersöka och bedöma risker som kan förekomma inom organisatorisk och social arbetsmiljö för chefer.

Vi grundar bedömningen på att det saknas rutiner för att systematiskt genomföra riskbedömningar av chefers organisatoriska och sociala arbetsmiljö. Vi konstaterar dock att risker kopplade till chefers arbetsmiljö lyfts i samband med medarbetarsamtal och i förekommande fall vid arbetsplatsträffar för chefer. Vi vill i sammanhanget påtala vikten av att arbetsplatsträffar för chefer bör hållas inom samtliga nämnders verksamhet i den mån det är organisatoriskt möjligt.

Enligt vår bedömning bör kommunstyrelsen och nämnderna införa rutiner för att systematiskt och återkommande undersöka och bedöma risker som kan förekomma inom den organisatoriska och sociala arbetsmiljön för chefer såväl som övriga medarbetare – förslagsvis i form av en OSA-rond utifrån en förutbestämd checklista där resultatet lyfts i samverkan och utgör en del i den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Vår bedömning är att det **endast delvis** görs regelbundna undersökningar av chefers organisatoriska och sociala arbetsmiljö.

Vi konstaterar att medarbetarundersökningar genomförs på årlig basis och att separata resultat för gruppen chefer redovisas men att det inte finns någon tydlig struktur för hur resultat ska bearbetas.

Enligt vår bedömning bör kommunstyrelsen och nämnderna säkerställa att en analys görs av resultaten som identifierar risker i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, styrkor och förbättringsområden, skillnader mellan grupper, avdelningar eller roller etc. för att kunna ta fram relevanta åtgärder. Arbetet bör ske inom ramen för samverkan.

6.5 UPPFÖLJNING OSA

Enligt Arbetsmiljöverkets föreskrift AFS 2023:1 ska arbetsgivaren årligen följa upp det systematiska arbetsmiljöarbetet som ska dokumenteras skriftligen. Visar uppföljningen att det finns brister i arbetsmiljöarbetet ska arbetsgivaren vidta åtgärder. Vi har tagit del av kommunens senaste arbetsmiljörapport som redovisar arbetsmiljöarbetet för år 2024. I rapporten presenteras resultatet från medarbetarundersökningen och arbetsmiljöindex.

I arbetsmiljörapporten för 2024 redovisas chefernas svar där frågor bland annat ställts om hantering av riskbedömningar, anmälan av tillbud och arbetsskador, om medarbetarsamtal erbjudits till medarbetarna. Vidare har två frågor ställts om det genomförts några förändringar för att förbättra den fysiska arbetsmiljön samt om förändringar genomförts för att förbättra den psykosociala arbetsmiljön.

I kommunens årsredovisning 2024 berörs den organisatoriska och sociala arbetsmiljön genom information om resultatet från medarbetarundersökningen. Det ges ingen beskrivning eller redovisning specifikt kring chefers organisatoriska och sociala arbetsmiljö i årsredovisningen.

Utifrån kommunstyrelsens protokoll för år 2025 kan vi konstatera att kommunstyrelsen på samtliga sammanträden har tagit del av personalstatistik med information om samtliga förvaltningars antal tillsvidare-, visstid- och heltidsanställda, statistisk kring övertid samt sjukfrånvaro. Vi noterar dock att kommunstyrelsen inte tagit del av den årliga uppföljningen av SAM (arbetsmiljörapporten) samt att det inte skett någon övrig uppföljning avseende chefers organisatoriska och sociala arbetsmiljö.

Utifrån protokollsgranskning av socialnämnden, barn- och utbildningsnämnden, myndighetsnämnden samt kultur- och fritidsnämnden kan vi konstatera att det inte görs någon särskild uppföljning av chefers organisatoriska och sociala arbetsmiljö.

6.5.1 Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen och nämnderna **inte** följer upp chefernas organisatoriska och sociala arbetsmiljö.

Utifrån protokollsgranskning kan vi konstatera att kommunstyrelsen och nämnderna inte genomför någon specifik uppföljning av chefernas organisatoriska och sociala arbetsmiljö. Vi noterar att arbetsmiljörapporten inte har följts upp av styrelse och nämnder.

Vi bedömer att kommunstyrelsen och nämnderna bör säkerställa att det systematiska arbetsmiljöarbetet följs upp minst en gång per år och fungerar både på förvaltningsnivå och ute på enheterna. Vi vill understryka att det ytterst är de förtroendevalda som ska se till att arbetsmiljölagen följs i verksamheten.

7 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna har säkerställt ett ändamålsenligt arbetsmiljöarbete avseende organisatorisk och social arbetsmiljö för chefer.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen och nämnderna endast delvis har säkerställt ett ändamålsenligt arbetsmiljöarbete avseende organisatorisk och social arbetsmiljö för chefer.

Vi grundar vår bedömning på att det saknas tydliga mål och styrande dokument som är vägledande för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön för såväl medarbetare som chefer i Sävsjö kommun, att det saknas ett tillräckligt strukturerat förebyggande arbete för att säkerställa en god arbetsmiljö för organisationens chefer liksom rutiner för att systematiskt genomföra riskbedömningar av chefers organisatoriska och sociala arbetsmiljö. Vidare konstaterar vi att kommunstyrelsen och nämnderna inte genomför någon specifik uppföljning av chefernas organisatoriska och sociala arbetsmiljö

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa att arbetsmiljöpolicyn uppdateras utifrån gällande föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö och att det i policyn klargörs att kränkande särbehandling inte accepteras i verksamheten.
- Göra en översyn av ledarskapspolicyn så att den blir ett reellt styrande dokument för hur chefer ska agera, leda och fatta beslut.
- Säkerställa att samverkansavtalet implementeras i hela organisationen.
- Stärka HR-funktionens samordnande roll vad gäller chefsintroduktion, löpande stöd och kompetensutveckling av chefer.
- Överväga att ge HR-funktionen i uppdrag att genomföra kompletterande avslutningssamtal med chefer för att säkerställa att värdefull information avseende chefers organisatoriska och sociala arbetsmiljö tas tillvara av organisationen.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen och nämnderna att:

- Säkerställa att rutinerna för kränkande särbehandling görs kända för alla arbetstagare samt säkerställa uppföljning av efterlevnad inom ramen för den interna kontrollen.
- Säkerställa efterlevnaden av gällande rutiner för fördelning av arbetsmiljöuppgifter inom ramen för den interna kontrollen.

- Säkerställa att protokoll från samverkansgrupper diarieförs och tillgängliggörs för chefer och medarbetare.
- Införa ett strukturerat förebyggande arbete för att säkerställa en god arbetsmiljö för organisationens chefer, förslagsvis med stöd av Suntarbetslivs "Chefoskopet" eller motsvarande verktyg.
- Säkerställa en ändamålsenlig samverkan och dialog utifrån gränsdragningen mellan politik och förvaltning, det vill säga "vad:et" och "hur:et".
- Överväga att sätta ett riktvärde för antal medarbetare per chef.
- Följa upp efterlevnaden av att avslutssamtal med chefer hålls inom ramen för den interna kontrollen.
- Införa rutiner för att systematiskt och återkommande bedöma risker som kan förekomma i chefers arbetsmiljö, förslagsvis genom en OSA-rond.
- Säkerställa att en analys görs av chefernas resultat i medarbetarundersökningar som identifierar risker för att kunna vidta relevanta åtgärder.
- Säkerställa att det systematiska arbetsmiljöarbetet följs upp minst en gång per år på den politiska nivån.

Datum som ovan

Azets Revision & Rådgivning AB

Lisa Åberg

Certifierad kommunal revisor

Johanna Sjöberg

Verksamhetsrevisor