



Kommunrevisorerna granskar

Attraktiv arbetsgivare - temagranskning

2023-02-01

Angående granskningen

Revisionsuppdraget är ett kommunalt förtroendeuppdrag och revisorerna är direkt ansvariga inför kommunfullmäktige och därmed indirekt inför medborgarna genom den representativa demokratin. Revisionen har uppdrag att granska de verksamheter som styrelser, nämnder och kommunala bolag bedriver.

I formell mening är varje revisor en egen myndighet, men i det praktiska revisionsarbetet sker arbetet gemensamt.

Ytterst syftar revisionen till att undersöka om verksamheten bedrivs i enlighet med uppställda mål och på ett från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt.

- Revisorernas uppdrag regleras i kommunallag, aktiebolagslag, god revisionsord, ägardirektiv och reglemente.
- Revision ska utföras på ett oberoende sätt.
- Revisorerna genomför grundläggande granskning, granskning av delårsrapport och årsredovisning och fördjupade granskningar.

Revisorerna ska därför objektivt, opartiskt och sakligt, självständigt granska den verksamhet som styrelse, nämnder och beredningar bedriver. Revisorerna ska också bedöma om de förtroendevalda ledamöterna i nämnder och styrelser har tillräcklig styrning och kontroll över verksamhetens ekonomi, prestationer och kvalitet.

Revisorernas uttalanden och bedömningar finns i revisionsberättelser och granskningsrapporter. En ambition i revisorernas arbete är att deras rekommendationer i samband med granskning ska kunna användas av verksamheterna för att åstadkomma effekter i deras förbättringsprocess.

Kontaktuppgifter

Om kommunrevisorernas uppdrag

kommunrevisionen@umea.se

Ordförande i kommunrevisionen

Ewa Miller, ordförande
ewa.miller@umea.se

Temagranskning – Attraktiv arbetsgivare

Rapport
Umeå kommun

KPMG AB

2023-02-01

Antal sidor 12

Antal bilagor 1

Innehållsförteckning

1	Bakgrund	3
1.1	Syfte och genomförande	4
2	Samlad analys och bedömning	5
2.1	Arbetsbelastning – Var uppmärksam på balansen mellan krav och kontroll i arbetsmiljön	5
2.2	Ett välfungerande chefs- och ledarskap kräver medarbetarskap	5
2.3	Sjukfrånvaro och personalomsättning – fokus på den friska arbetsplatsen	8
3	Slutsats och förslag till förbättringsområden	11
A	Bilaga – Friskfaktorer	13

1 Bakgrund

De förtroendevalda revisorerna i Umeå kommun har givit KPMG i uppdrag att genomföra en temagranskning av styrelse och nämnders arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

Umeå kommun, likt många andra av landets kommuner, står inför en stor kompetensutmaning. Av Umeå kommuns övergripande kompetensförsörjningsplan framgår att kommunen behöver rekrytera närmare 9 000 tillsvidareanställda under den kommande tioårsperioden. Samtidigt är arbetslösheten i Västerbottens län såväl som i Umeå kommun förhållandevis låg. För att hantera rekryteringsutmaningen behöver kommunen arbeta strukturerat med att både attrahera och rekrytera nya medarbetare samt introducera, behålla och utveckla den kompetens som finns i organisationen. Det är också viktigt att lägga vikt vid avslut av anställning, för att bland annat kunna analysera orsaker till varför anställda väljer att lämna organisationen. För att kunna attrahera, behålla och utveckla medarbetare är arbetsmiljön en central fråga.

Av kommunens övergripande kompetensförsörjningsplan framgår att kompetenta och engagerade medarbetare är Umeå kommuns viktigaste resurs och kompetensförsörjningen är en av kommunens och övriga arbetsgivares största utmaningar de närmaste åren. För att klara verksamheternas framtida kompetensbehov behöver Umeå kommun arbeta systematiskt, samordnat och långsiktigt.

Revisorerna har fått indikationer på att det finns brister i arbetsmiljön i delar av kommunens verksamhet bland annat avseende att det inte bedrivs ett tillräckligt systematiskt arbetsmiljöarbete som möjliggör upptäckt av eventuella brister i arbetsmiljön samt att det uppgetts finnas en tystnadskultur. Revisorerna har också fått signaler om hög personalomsättning i en verksamhet. Därtill har revisorerna bedömt att det finns en risk att det finns brister i styrning och uppföljning inom ett antal områden, som även det bedöms kunna bidra till att brister/förbättringsområden inte upptäcks och hanteras på ett ändamålsenligt sätt.

Att det finns områden som behöver stärkas och utvecklas kopplat till arbetsmiljön framgår också av en enkät som skickats till tidigare medarbetare. Enkätresultatet visar bland annat att det finns utrymme för förbättringar avseende samtalsklimat i arbetsgruppen, stöd från chefer, samt möjlighet till utveckling och ökat ansvar.

Sammantaget bedömer revisorerna att det finns en risk att det inte bedrivs ett strukturerat arbete i styrelse och nämnder för att säkerställa att kommunens personalpolitiska mål uppnås, främst avseende målen om att Umeå kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare som klarar kompetensförsörjningen, att Umeå kommun ska ha ett närvarande ledarskap som skapar förutsättningar för goda resultat samt att Umeå kommun ska ha hälsofrämjande arbetsplatser och en sjukfrånvaro som ligger lägre än genomsnittet för Sveriges kommuner.

Revisorerna har därför beslutat att genomföra en temagranskning avseende styrelse och nämnders arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare.

1.1 Syfte och genomförande

Denna rapport syftar till att ge en sammanfattande bedömning och analys avseende de förbättringsområden som identifierats i de delgranskningar som genomförts inom ramen för temagranskningen avseende styrelse och nämnders arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare. Förbättringsområdena grundar sig i såväl konstaterade förbättringsområden som områden där moment i granskningarna indikerar att det finns risk att det arbete som bedrivs inte är tillräckligt. I denna rapport lyfts därmed inte de verksamheter, processer och/eller rutiner som bedöms fungera väl.

Syftet med temagranskningen har varit att, ur olika perspektiv, granska och bedöma hur individ- och familjenämnden respektive äldrenämnden arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare. I respektive nämnd har två enheter valts ut för fördjupad analys. Urvalet har för individ- och familjenämnden utgjorts av enheterna Placering och Utredning inom verksamheten myndighetsutövning och för äldrenämnden har urvalet utgjorts av enheterna Utredning äldre och Prevention. Kommunstyrelsen och personalnämnden har berörts av granskningen utifrån deras övergripande ansvar.

Inom ramen för temagranskningen har tre delgranskningar per nämnd genomförts;

- **Delgranskning 1** - Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Syftet var att bedöma om nämnderna har säkerställt en tillräcklig intern styrning och kontroll med fokus på den organisatoriska och sociala arbetsmiljön
- **Delgranskning 2** - Styrning och uppföljning inom områden som kan påverka arbetsmiljön och kompetensförsörjningen¹. Syftet var att kartlägga nämndernas rutiner avseende styrning, uppföljning och kontroll inom angivna områden. Den syftade också till att inhämta underlag för att, tillsammans med resultatet av andra granskningar, kunna göra en samlad analys av nämndernas arbete med arbetsmiljö och kompetensförsörjning.
- **Delgranskning 3** - Styrning och uppföljning av chefs- och ledarskap. Syftet var att bedöma om nämnderna säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av chefs- och ledarskapet i organisationen, utifrån kommunens policy för chefs- och ledarskap.

Som en del av delgranskning 2 – Styrning och uppföljning inom områden som kan påverka arbetsmiljön och kompetensförsörjningen har en mätning av riskkulturen genomförts, genom en enkät som skickats ut till samtliga anställda i de granskade nämnderna. Därutöver har en enkät skickats ut till tidigare medarbetare.

Separata granskningsrapporter finns upprättade för respektive delgranskning, där resultatet i sin helhet går att finna.

¹ Rekrytering, introduktion, sjukfrånvaro, personalomsättning, kompetensförsörjning inom kommunens ytterområden samt avslut av anställning.

2 Samlad analys och bedömning

I vår granskning har vi identifierat ett antal områden som bedöms vara särskilt viktiga för nämnderna att arbeta vidare med för att skapa en långsiktigt hållbar arbetsmiljö. I detta avsnitt ges en beskrivning av dessa områden, ställt till forskning kring vad som är viktigt för att skapa en god hälsa på arbetsplatsen.

2.1 Arbetsbelastning – Var uppmärksam på balansen mellan krav och kontroll i arbetsmiljön

I genomförda granskningar framgår det hur medarbetare samt chefer upplever frågor kopplat till sin arbetsmiljö och kommunen som arbetsgivare. I den enkätundersökning som riktade sig till alla medarbetare inom äldreomsorgen samt individ- och familjeomsorgen framgår att medarbetarna upplever utmaningar med att utföra arbetet korrekt utifrån tillgänglig tid och resurser. Detta är särskilt tydligt inom tre av de fyra granskade enheterna (Utredning, Placeringsenheten samt Utredning och bistånd). Denna bild stärks av de granskningar som genomförts av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, där det framgår att det finns utmaningar för enhetschefer kopplat till arbetsbelastning samt tid för att utföra det systematiska arbetsmiljöarbetet. Enligt Arbetsmiljöverkets föreskrifter för organisatorisk och social arbetsmiljö ska arbetsgivaren se till att de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagare inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning². Detta innebär att resurserna ska anpassas till kraven i arbetet. För Umeå kommun är det viktigt att vara uppmärksam på granskningens resultat kopplat till balansen mellan krav och kontroll i den egna arbetsmiljön. Detta så att obalanser av denna typ inte blir för långvariga och därmed leder till ohälsosam arbetsbelastning och ohälsa.³ Krav kan handla om faktorer som arbetsmängd och personalresurser men även känslomässigt engagemang, medan kontroll är kopplat till delaktighet och handlingsutrymme. Egenmakt (Empowerment) är ofta kopplat till kontroll och beskrivs som en huvudprincip för det hälsofrämjande arbetet⁴. För enskilda medarbetare och chefer kan det handla om att ha kontroll över sin situation och möjlighet att påverka.

2.2 Ett välfungerande chefs- och ledarskap kräver medarbetarskap

Som chef har man en formell roll med definierade arbetsuppgifter utifrån ett arbetsgivaransvar⁵. Samtidigt har chefen också en ledarroll, som är mer informell och

² 9 §, AFS 2015:4

³ Arbetsmiljöverket. Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön – viktiga pusselbitar i en god arbetsmiljö. Vägledning till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö, AFS 2015:4.

⁴ Hultberg A., Ahlborg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M. (2018). Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder. ISM rapport 21.

⁵ Tengblad S, Hällstén F, Ackerman C, Velten J. Medarbetarskap. Från ord till handling. Malmö: Liber; 2007.

svårare att definiera. Ledarrollen är ofta viktig för att skapa delaktighet och engagemang, för att främja förändring och få med sig medarbetare i gemensamt utvecklingsarbete. Samtidigt har medarbetarna en viktig funktion – det går inte att få till en god arbetsmiljö utan medarbetarskap⁶.



2.2.1 Förutsättningar för chefs- och ledarskap

Förutsättningarna för chefs- och ledarskapet men också medarbetarskapet har belysts i våra granskningar. Exempelvis framkommer i granskningarna kring styrning- och uppföljning av chefs- och ledarskapet att det finns behov av att se över chefernas organisatoriska och sociala arbetsmiljö. Detta för att säkerställa att cheferna har rätt förutsättningar för att utöva ett närvarande ledarskap och effektivt chefskap. Vidare framgår i granskningarna kring organisatorisk och social arbetsmiljö att det finns en god struktur och stöd för att bedriva det systematiska arbetsmiljöarbetet men att det i vissa fall saknas förutsättningar att kunna bedriva arbetet så som det är tänkt. Det är väl känt att ett välfungerande ledarskap är en nyckel till god arbetsmiljö och för att kunna påverka medarbetarnas hälsa, välbefinnande och arbetstillfredsställelse. Ett ledarskap där chefen stöttar medarbetarnas utveckling men även är tydlig med krav liksom feedback, uppmuntran och stöd⁷. I enkäten till samtliga medarbetare får både enhetschefer och verksamhetschefer relativt goda betyg gällande frågan om man

⁶ Hultberg A., Ahlborg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M. (2018). Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder. ISM rapport 21

⁷ Hultberg A., Ahlborg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M. (2018). Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder. ISM rapport 21

upplever att dessa arbetar med att upprätthålla kommunens värdegrund och medarbetarskap. Detsamma gäller om cheferna upplevs som positiva förebilder för organisationen.

2.2.2 Chefsrollen – ett komplext uppdrag

Att vara chef i en kommunal förvaltning är ett komplext uppdrag, ofta med många och ibland motstridiga krav. Det gäller att kunna stödja både medarbetare liksom brukare/kunder och att skapa utrymme för det strategiska arbetet utan att fastna i all administration som behöver göras. Detta återspeglas i våra granskningar, där det upplevs att enhetschefsrollen i sig är omfattande och att förutsättningarna för att kombinera den med arbetsmiljöarbetet är en utmaning. I relation till medarbetarskap är det viktigt att de krav och förväntningar som ställs på chefer även bör diskuteras med medarbetare för att undvika att det skapas ett förväntansgap, där medarbetarna inte vet gränsen för chefs ansvar och befogenheter.



Förutsättningarna för chefer skiljer sig åt och i granskningarna pekar vi på att inte bara antalet medarbetare per chef är viktigt utan även faktorer som typ av verksamhet, förekomst av vikarier och timanställda, geografisk spridning och chefs tillgång till administrativt stöd.

2.2.3 Förtroende och tillit

Förtroende och tillit och att detta behöver stärkas mellan såväl politik och ledning som mellan ledning och medarbetare kom också upp i vår granskning, framförallt gällande individ- och familjenämnden. Förtroende och öppenhet är en viktig del i ett utvecklat medarbetarskap, det tar dock tid att bygga upp och kräver kontinuitet. För att åstadkomma öppenhet och förtroende är dialog viktigt, både mellan chef och medarbetare men även medarbetare emellan⁸.

⁸ Hultberg A., Ahlborg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M. (2018). Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder. ISM rapport 21

2.3 Sjukfrånvaro och personalomsättning – fokus på den friska arbetsplatsen

Det finns flera tecken att vara observant på när det gäller obalanser i arbetsmiljön⁹, varav personalomsättning samt sjukfrånvaro är två områden som belysts i vår granskning.

2.3.1 Personalomsättning

En viss personalomsättning är naturligt, genom att medarbetare går i pension eller går vidare till nya utmaningar och behöver ersättas. En alltför hög personalomsättning kan dock medföra att verksamheten dräneras på avsevärda resurser, såväl avseende kompetenstapp som ekonomiskt genom de kostnader som uppstår för att ersätta medarbetare som slutar. Exakt var gränsen går, när personalomsättningen blir så stor att den påverkar verksamheten negativt, är dock svårt att säga.

Personalrörligheten inom kommuner är generellt högre jämfört med region, stat och privat sektor och låg år 2020 på 16,5 %. Vård och omsorg är en av de branscher där personalrörligheten är som störst. År 2020 uppgick den till 17 %.¹⁰

Inom både individ- och familjenämnden och äldrenämnden är personalomsättningen högre än för kommunen som helhet. I den enkät som skickats till tidigare medarbetare framgår att en stor andel av respondenterna valt att lämna kommunen för annan arbetsgivare (59 % inom individ- och familjenämnden, 55 % inom äldrenämnden). I tabellen nedan framgår de faktorer som främst påverkat respondenternas beslut att sluta på arbetsplatsen.

Faktor/orsak	Individ- och familjenämnden <i>Andel respondenter som angett detta som en av faktorerna som påverkat beslutet att sluta på arbetsplatsen</i>	Äldrenämnden <i>Andel respondenter som angett detta som en av faktorerna som påverkat beslutet att sluta på arbetsplatsen</i>
Arbetsbelastning	30 %	50 %
Utvecklingsmöjligheter	25 %	13 %
Lön och förmåner	41 %	42 %
Närmsta chef	26 %	26 %
Förtroende för verksamhetsledningen	25 %	19 %

⁹ Hultberg A., Ahlberg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M. (2018). Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder. ISM rapport 21

¹⁰ Sveriges kommuner och regioner. (2022). Personalen i välfärden – Personalstatistik för kommuner och regioner 2021.

Av respondenterna så har 53 % inom äldrenämndens verksamheter svarat instämmer inte eller instämmer inte alls på frågan om de skulle rekommendera arbetsplatsen till en vän/bekant. Inom individ- och familjenämndens verksamheter har 45 % svarat instämmer inte eller instämmer inte alls på samma fråga.

2.3.2 Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaro är nära sammankopplat med ohälsa hos medarbetare med en ökad risk för psykisk ohälsa. Den korta och långa sjukfrånvaron kan också få stor inverkan på arbetsgivarens tillgång till personal och kompetens. En hög sjukfrånvaro inom vård och omsorg kan också medföra utmaningar att klara välfärdsuppdraget.¹¹

Vård- och omsorgssektorn har länge haft en högre sjukfrånvaro än den övriga arbetsmarknaden¹². Inom vård och omsorg samt socialt arbete är sjukfrånvaron hög i förhållande till andra branscher och yrken. Yrkesgrupper med omfattande sjukfrånvaro utgörs av bland annat undersköterskor, vårdbiträden, personliga assistenter, skötare och vårdare. Även sjuksköterskor och socialsekreterare hör till de yrkesgrupper som har många sjukfall. Detta återspeglas även i sjukfrånvaron i de granskade nämnderna, som är högre än för kommunen som helhet.

I verksamheter som präglas av såväl hög sjukfrånvaro som hög personalomsättning behöver fokus läggas på det förebyggande och hälsofrämjande arbetet, för att kunna klara kompetensförsörjningen och välfärdsuppdraget på kort och lång sikt. Likaså är det av vikt att det finns en struktur och systematik i att följa upp och analysera orsakerna till varför medarbetare väljer att sluta på sin arbetsplats, och utifrån det vidta åtgärder.

Arbetsmiljöforskningen har traditionellt ofta lagt fokus på områden som berör risker i arbetslivet. De senaste åren har det dock lagts större vikt vid att identifiera, och arbeta med, så kallade friskfaktorer, som är de tillstånd som gör att vi mår bra och presterar på arbetet.

¹¹ Sveriges kommuner och regioner. (2020, rev. 2021). Handbok i riskorienterat arbetssätt för minskad sjukfrånvaro.

¹² Försäkringskassan. (2020). Socialförsäkringsrapport 2020:8, Sjukfrånvaro i psykiatriska diagnoser En registerstudie av Sveriges arbetande befolkning i åldern 20–69 år.

2.3.3 Friskfaktorer - ett hälsofrämjande arbete

Av bilden nedan framgår de friskfaktorer som Suntarbetsliv¹³ utgår ifrån i sitt arbete, hämtade från forskningsprojektet "Hälsa och framtid i offentlig förvaltning" (se bilaga A för en mer utförlig beskrivning av friskfaktorerna).



I nästa avsnitt lyfter vi fram ett antal områden kopplat till friskfaktorerna där vår granskning indikerar att det finns utrymme för förbättringar¹⁴ i de granskade nämnderna.

¹³ <https://www.suntarbetsliv.se/forskning/ledarskap/sa-far-ni-en-friskare-arbetsplats-8-sakra-satt/> (hämtad 2023-01-29)

¹⁴ Det vill säga, inte endast där vi identifierat/kunnat konstatera direkta brister

3 Slutsats och förslag till förbättringsområden

Temagranskningen har syftat till att, ur olika perspektiv, granska och bedöma hur individ- och familjenämnden respektive äldrenämnden arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare. Utifrån granskningens resultat har vi identifierat områden med bäring på arbetsmiljön och dess konsekvenser som bedöms vara särskilt viktiga för nämnderna att arbeta vidare med; chefers förutsättningar, arbetsbelastning samt sjukfrånvaro och personalomsättning. Områden som även kommunens personalpolitiska mål tar fasta vid.

Brister i arbetsmiljön kan ge stora och varaktiga konsekvenser för sjukfrånvaron, och den organisatoriska och sociala arbetsmiljön har stor betydelse. Att arbeta med friskfaktorer kan bidra till en låg och stabil sjukfrånvaro. När det finns organisatoriska förutsättningar för att friskfaktorer fungerar väl i vardagen, mår medarbetare bra, utvecklas och orkar prestera. Friskfaktorerna kan därmed bidra till såväl en bra arbetsmiljö som måluppfyllelse för verksamheten – som på så vis blir en mer attraktiv arbetsplats.

Vår granskning visar att det finns flera förbättringsområden som nämnderna i högre utsträckning behöver uppmärksamma och arbeta vidare med för att nå kommunens personalpolitiska mål. Förbättringsområdena presenteras i nästa avsnitt, där vi har kopplat dem till de friskfaktorer som Suntarbetsliv utgår ifrån i sitt arbete.

Genom att beakta, och där så krävs stärka/utveckla arbetet med, förbättringsområdena i sitt fortsatta arbete bedömer vi att nämndernas förutsättningar för att kunna nå de personalpolitiska målen förbättras ytterligare.

3.1 Förbättringsområden för ökade förutsättningar att nå de personalpolitiska målen

Rättvis och transparent organisation

Närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap

- Tillit och förtroende - mellan såväl politik och ledning som mellan ledning och medarbetare inom individ- och familjenämnden.
- Tillit även utanför den egna förvaltningen, det vill säga även till kommunledningen.

Delaktighet och inflytande

- Medarbetarnas möjligheter att medverka i såväl det systematiska arbetsmiljöarbetet som kvalitetsarbetet samt att ansvariga chefer skapar förutsättningar för detta.
- Tydliggöra vad medarbetare kan påverka och ej

Kommunikation och återkoppling

- Öppet och tillåtande samtalsklimat (enstaka enheter)

Prioritering av arbetsuppgifter

- Samtal kring balans mellan krav och resurser för hantering av hög arbetsbelastning
- Stöd från chefer med i det dagliga arbetet samt med prioritering av arbetsuppgifter

Kompetensutveckling hela arbetslivet

- Medarbetares möjlighet att utvecklas och ta ansvar
- Förutsättningar för chefers kompetensutveckling

Datum som ovan

KPMG AB

Erik Söderberg

Certifierad kommunal revisor

Liz Gard

Certifierad kommunal revisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.

A Bilaga – Friskfaktorer

Nedan förklaras vad som menas med respektive friskfaktor, som identifierats av Suntarbetsliv¹⁵.

- **Rättvis och transparent organisation**
Organisationen upplevs som schysst. Resurstilldelningar och beslut är välmotiverade, rättvisa, transparenta och efterlevs i hela organisationen. Roller, ansvar och mandat är tydliga. Det finns en hög grad av tillit mellan organisationens olika nivåer, verksamheter och individer. Värdegrund, policys och rutiner är väl kända, upplevs som relevanta och följs. Det är tydligt vad som gäller
- **Närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap**
Ledare är tillgängliga, tydliggör mål, inspirerar och visar vägen. Ledare är måna om att utveckla relationer och visar tillit genom att ge ansvar, stöd och möjligheter. Chefer och medarbetare i alla led tar ansvar och tydliggör vad de behöver för att göra sina uppgifter och nå uppsatta mål. Alla ser till verksamhetens bästa och driver gemensamt verksamheten framåt.
- **Delaktighet och inflytande**
Organisationen skapar förutsättningar för medarbetare att ha inflytande över sin arbetssituation och vara delaktiga i verksamhetsutvecklingen. Rutiner, arbetssätt, mötes- och beslutsstrukturer utformas för att ta vara på medarbetares tankar, åsikter och idéer. Alla kommer till tals och bidrar med olika erfarenheter och perspektiv. Det är tydligt vad man kan påverka och inte.
- **Kommunikation och återkoppling**
Samtalsklimatet är öppet och tillåtande uppåt, nedåt och åt sidorna. Det finns fungerande kommunikationsvägar och forum för information och dialog. Alla lyssnar på varandra. Återkoppling ges på beteenden och hur de påverkar verksamhetens resultat. Sakfrågor hanteras utan att det blir personligt.
- **Prioritering av arbetsuppgifter**
Det förs regelbundna samtal för att främja balans mellan krav och resurser. Det finns samsyn om vad som är viktigt, bråttom och rätt sak att göra. Medarbetarna upplever att de kommer till sin rätt och är trygga i den prioritering de gör i vardagen. När kraven i arbetet – mer än tillfälligt – överskrider resurserna går chefer i alla led in och prioriterar arbetsuppgifter.

¹⁵ Suntarbetsliv. Friskfaktorstarten. <https://www.suntarbetsliv.se/verktyg/friskfaktorstarten/> (hämtad 2023-01-15)

- **Kompetensutveckling hela arbetslivet**
Det finns strukturer och strategier för att ta vara på och utveckla den kompetens och erfarenhet som finns inom organisationen. Det sker genom utbildning, byte av arbetsuppgifter/roll inom organisationen eller annan form av kompetensutbyte. Det finns en strävan efter att vara en lärande organisation och medarbetare ges möjlighet att lära av varandra och utvecklas tillsammans i vardagen.
- **Systematiskt arbetsmiljöarbete i vardagen**
Det systematiska arbetsmiljöarbetet är en del av det dagliga arbetet och verksamhetsutvecklingen. Det är rutin att löpande bedöma risker för ohälsa och olycksfall samt att reflektera över vad som fungerar bra på arbetsplatsen. Åtgärder för att förebygga risker och främja en god arbetsmiljö utförs och följs upp. Verksamheten förbättras ständigt genom dialog och samverkan.
- **Tidiga insatser och arbetsanpassning**
Kunskapen om sjukfrånvaromönster och arbetsrelaterade orsaker till sjukfrånvaro är god. Rutiner för kort- och långtidssjukfrånvaro finns, är väl kända och efterlevs. Alla uppmärksammar sin chef om de inte mår bra och chef agerar på tidiga signaler. Arbetsanpassning och andra tidiga insatser sker i dialog med medarbetare och andra aktörer så som företagshälsovård och försäkringskassa