



Samverkan för friskare arbetsplatser

-Ett partsprojekt för att förebygga ohälsa

Samverkan för friskare arbetsplatser

Fack och arbetsgivare i kommuner och regioner delar övertygelsen om att verksamheter både kan skapa välfärd med hög kvalitet och en god arbetsmiljö. Genom dialog och samverkan kan vi finna lösningar på komplexa utmaningar i arbetslivet, såväl nationellt som lokalt.

En bärande del i vårt centrala partsarbete är Avsiktsförklaring för friskare arbetsplatser. Överenskommelsen är tecknad med vetskap om att höga krav i kombination med begränsade resurser är en bidragande orsak till den relativt höga sjukfrånvaron i kommuner och regioner.

Under de senaste åren har vi arbetat inom åtta områden, för att skapa en struktur för ett långsiktigt och hållbart arbetsmiljöarbete och bra arbetsförhållanden. Vår partsgemensamma förening Suntarbetsliv har haft en central roll.

Med denna vägledning vill vi underlätta dialog och samverkan i central samverkansgrupp/skyddskommitté. Dels presenteras stödfunktioner och verktyg som utvecklats inom ramen för avsiktsförklaringens åtta områden, som inspiration och stöd - på både struktur- och individnivå. Dels ges ett processtöd för arbetet.

Runt om i kommuner och regioner pågår idag ett intensivt arbete för att sänka sjuktalen och stärka arbetsmiljön. Flera har valt att utveckla egna avsiktsförklaringar eller motsvarande. Vi har samlat fyra lärande exempel som visar hur parterna skapat förankrade strategier för låg och stabil sjukfrånvaro.

Vägledningen är framtagen med insikten att varje kommun och region behöver arbeta utifrån sina unika förutsättningar och att det konkreta arbetsmiljöarbetet också måste ske på arbetsplatserna. Under arbetets gång har vi dock identifierat sju genomgående framgångsfaktorer.

1. Använd hela samverkanssystemet.
2. Förankra i politiska ledningen.
3. Jobba med strukturer.
4. Se verksamheters olika behov.
5. Utgå från friskfaktorer och var observant på risker.
6. Ta vara på det arbete som redan görs.
7. Arbeta med chefers förutsättningar och kunskap.

Sjukfrånvaron är negativ för både arbetstagare och arbetsgivare. Det innebär sänkt livskvalitet för medarbetare, höga kostnader och förlorad kompetens. Det partsgemensamma arbetet med arbetsmiljön är en viktig del i lösningen. Vi hoppas och tror att denna vägledning kan bidra till arbetet för en låg och stabil sjukfrånvaro.

Anders Knape, Sveriges Kommuner och Landsting
Tobias Baudin, Svenska Kommunalarbetsförbundet
Anders Wahlberg, AkademikerAlliansen
Heike Erkers, Akademikerförbundet SSR
Åsa Fahlén, Lärarnas Riksförbund
Johanna Jaara Åstrand, Lärarförbundet
Veronica Magnusson, Vision
Sineva Ribeiro, Vårdförbundet
Heidi Stensmyren, Sveriges läkarförbund

Innehåll

Åtta områden för friskare arbetsplatser.....	5
1. Styrning och ledning för hållbar hälsa och minskad sjukfrånvaro.....	5
2. Lokalt stödpaket.....	5
3. Stärka chefers förutsättningar i arbetsmiljöarbetet.....	6
4. Bättre användning av företagshälsovård.....	7
5. Ta vara på medarbetarnas engagemang för minskad sjukfrånvaro.....	7
6. Stärkt samverkan och högre kvalitet i rehabiliteringsprocessen.....	7
7. Nya vägar tillbaka från sjukskrivning.....	8
8. Verksamhetsspecifika insatser.....	8
En väg till låg och stabil sjukfrånvaro - processförslag.....	9
1. Avsiktsförklaring.....	11
2. Kartläggning och lärande.....	11
3. Forma strategi.....	12
4. Implementera och underhålla.....	14
Lärande exempel.....	17
Varberg - Från central avsiktsförklaring till praktisk verkstad.....	17
Region Kalmar - I samverkan - tillsammans och gemensamt.....	19
Umeå - Samlat grepp för effekt.....	20
Kristianstad - Framtidens hälsa.....	21

Åtta områden för friskare arbetsplatser

Centrala parter avsiktsförklaring för friskare arbetsplatser prioriterade åtta områden för hållbart arbetsmiljöarbete samt bra arbetsförhållanden. Nedan presenteras de olika områdena med olika exempel på stöd och verktyg.

Centrala parter avsiktsförklaring kan du bland annat läsa på [SKLs webbsida – Samverkan för friskare arbetsplatser](#)

1. Styrning och ledning för hållbar hälsa och minskad sjukfrånvaro

Kommun- respektive regionledningar behöver kunskap om vinster av arbetsmiljöarbete respektive kostnader för sjukfrånvaro för att säkerställa att hela organisationen har förutsättningar och arbetar för hållbar hälsa och minskad sjukfrånvaro. Avgörande är att första linjens chefer har förutsättningar att ta ansvar för arbetsmiljöarbetet – såväl främjande, förebyggande som rehabilitering.

- [Chefoskopet](#). Verktyg för att förstå och utveckla chefers organisatoriska förutsättningar (Suntarbetsliv).
- [Förtroendevaldas arbetsmiljöansvar](#). Ett utbildningspaket för att förtydliga de förtroendevaldas arbetsmiljöansvar (SKL).
- [Ekonomisk analys – arbetsmiljö](#). Räkna på effekter av förebyggande arbetsmiljöarbete (Kompetenscentret för företagshälsa).
- [Investera i arbetsmiljö](#). Film med Malin Lohela Karlsson, forskare och arbetshälsoekonom, som berättar om samband mellan arbetsmiljö, verksamhet och ekonomi (Suntarbetsliv).
- [Chefers nyckelposition](#). Film som beskriver vikten av goda förutsättningar för chefer att kunna kommunicera mellan organisationens olika nivåer (Suntarbetsliv).

2. Lokalt stödpaket

Sjukfrånvaron varierar mellan olika arbetsgivare och verksamheter. Vissa förutsättningar är generella över landet medan andra är mer verksamhetsspecifika eller beroende av lokala förutsättningar. Centrala parter har inrättat Suntarbetslivs resursteam för att stärka kommuner och regioner som behöver stöd i hela eller delar av verksamheten, för att arbeta långsiktigt och hållbart för att nå låg och stabil sjukfrånvaro.

- [Suntarbetslivs resursteam](#). Suntarbetsliv erbjuder ett resursteam som operativt lokalt stöd.



3. Stärka chefers förutsättningar i arbetsmiljöarbetet

Cheferna har det operativa ansvaret för det löpande systematiska arbetsmiljöarbetet, samtidigt som förutsättningarna är ett ansvar för högsta ledningen. Även skyddsombuden har en viktig roll. Båda dessa funktioner behöver säkras kunskap om regelverk samt vad som skapar friska arbetsplatser med hållbar hälsa.

- [Arbetsmiljöutbildningen - så gör andra](#). Artikel som samlar lärande exempel (Suntarbetsliv).
- [OSA-kollen](#). Verktyg som ger stöd för individ och grupp att både förstå och jobba med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (Suntarbetsliv).
- [OSA-utbildningen](#). OSA-utbildningen för kommun- och regionsektorn. Grundutbildning i organisatorisk och social arbetsmiljö som chefer och skyddsombud går tillsammans (Suntarbetsliv).
- [OSA-kompassen](#). Verktyg för att sätta sig in i OSA-föreskrifterna (Suntarbetsliv).
- [Digi-ronden](#). Verktyg som ger stöd för en smartare och mänskligare digital arbetsmiljö (Suntarbetsliv).
- [Stress och balans](#). Självs kattningstest för att uppmärksamma tidiga tecken på ohälsosam stressnivå (Suntarbetsliv).

4. Bättre användning av företagshälsovård

En kvalitetssäkrad företagshälsovård är ett viktigt stöd för det lokala arbetsmiljöarbetet. Verksamheterna ska ha tillgång till opartisk företagshälsovård med flerdisciplinär kompetens och branschkunskap, som kan ha en expertroll i arbetsmiljö- och arbetsanpassningsarbetet.

- [Råd vid upphandling](#). och samarbete med företagshälsovård. Framtagna av de centrala parterna (Suntarbetsliv, Våra vänners verktyg).
- [Vässa er företagshälsa med samverkan](#). Artikel om upphandling av företagshälsovård (Suntarbetsliv).
- [Så gjorde Helsingborg](#). Nytt avtal med företagshälsan. Exempel på upphandling i samverkan (Suntarbetsliv).

5. Ta vara på medarbetarnas engagemang för minskad sjukfrånvaro

En god arbetsmiljö och en väl fungerande verksamhet förutsätter medarbetarnas engagemang och delaktighet vilket i sin tur bygger på tillit till och tillvaratagande av medarbetarnas signaler. Centrala parter har tecknat *Avtal om samverkan och arbetsmiljö*, som ger varje medarbetare goda möjligheter att kanalisera sitt engagemang för verksamhet och arbetsmiljö.

- [Centralt samverkansavtal om samverkan och arbetsmiljö](#). Information om avtalet samt stödmaterial för lokal samverkan. (Suntarbetsliv).
- [Vår arbetsmiljö](#). Verktyg som används på till exempel arbetsplatsträffar för att tillsammans undersöka nuläget för olika arbetsmiljöområden (Suntarbetsliv).
- [FAS Dialogverktyg](#). Skapar en gemensam bild av verksamheten, uppdraget och vägen till ett hållbart arbetsliv (Suntarbetsliv),
- [Bättre möten](#). Utveckla kommunikationen vid möten i arbetsgrupper (Suntarbetsliv).
- [Arbetsplatsträff](#) – om att prata OSA. Exempel från Södertälje kommun (Suntarbetsliv).

6. Stärkt samverkan och högre kvalitet i rehabiliteringsprocessen

Arbetsgivaren bär ansvaret för rehabiliteringsprocessen och att medarbetare snabbt och hållbart kan komma tillbaka i arbete. För det behöver chefer tillgång till kunskap och stöd i rehabiliteringsarbetet. Grundläggande är också en god samverkan kring den enskildes rehabilitering där alla aktörer såsom medarbetare, fack, arbetsgivare samt myndigheter har tydliga mandat, rätt kompetens och förutsättningar.

- [Hållbar rehabilitering](#). Goda exempel och forskning kring hur vägen tillbaka till jobbet kan se ut (Suntarbetsliv).
- [Aktiva rehabkoordinatorer sänkte sjuktalen](#). Artikel om lyckad samordning i Gävle (Suntarbetsliv).
- [Ekonomiskt stöd ger rehabiliteringen fart](#). Artikel om Säffle som med stöd från AFA erbjuder samtalsstöd (Suntarbetsliv).
- [Stöttande chefer ska förhindra sjukskrivningar](#). Forskningsprojekt om hur chefer kan stötta vid stressrelaterad ohälsa (Suntarbetsliv).

7. Nya vägar tillbaka från sjukskrivning

Medarbetare som befinner sig i långa sjukskrivningar, där rehabiliteringsmöjligheterna tillbaka till ordinarie tjänst eller arbetsuppgifter är uttömda, måste få goda förutsättningar att växla jobb eller yrke för att komma tillbaka i arbete.

- [Överenskommelse om tidig lokal omställning](#). Resurser för omställning under anställningen (SKL).
- [Omställningsfonden](#). Stöd till nytt jobb vid uppsägning (Omställningsfonden).
- [Rehabiliteringsstöd](#). Stöd till omställning, livsstilsförändring med mera. (AFA-försäkring).

8. Verksamhetsspecifika insatser

Majoriteten av yrkesgrupperna inom kommuner och landsting är så kallade kontaktyrken. En särskild friskfaktor för dessa yrken är att åstadkomma balans mellan verksamhetens krav och de resurser chefer och medarbetare har för att möta kraven. Genom verksamhetsspecifika analyser av ohälsorsaker och systematiskt arbetsmiljöarbete kan konkreta utvecklingsområden identifieras och åtgärdas.

Alla Suntarbetslivs verktyg inom till exempel OSA, Chefoskopet och arbetsmiljöutbildningen är relevanta för samtliga verksamheter. På Suntarbetsliv finns ytterligare exempel. Parterna har identifierat åtgärder inom områdena hälso- och sjukvård, socialtjänst, äldreomsorg och skola.

Hälso- och sjukvård <ul style="list-style-type: none">• Hälsofrämjande schemaläggning.• Bildstöd skapar trygghet för barnmorskorna.• Arbetsmiljölyftet – nu sprids de goda exemplen.• Vastt och säkert.	Skola <ul style="list-style-type: none">• Administrativ chef ger rektorn avlastning.• Skolan som sätter OSA högt på agendan.• Han får avlastning med hjälp av Chefoskopet.• Ljudguide för förskolan.
Socialtjänst <ul style="list-style-type: none">• Viktigt för medarbetarna att chefen mår bra.• Nässjö mäter socialsekreterarnas arbetstyngd.• Socialtjänsten kryar på sig.• Göteborgsmodellen - stöd för att mäta arbetstyngd.	Äldreomsorg <ul style="list-style-type: none">• Vård i annans hem.• 5 steg till ökad arbetsglädje i Habo.• Här utbildar medarbetarna varandra.• Skönsmons hemtjänst får pris.

En väg till låg och stabil sjukfrånvaro

Förslag till arbetsprocess

I kommunens eller regionens samverkansorganisation finns perspektiv och erfarenheter som gör att parterna i samverkan kan processa fram en strategi för låg och stabil sjukfrånvaro. Processen är tänkt att mynna ut i en samlad strategi som fack och arbetsgivare formar och bär från central samverkan till APT – och omvänt. Arbetet sker i tre skeden, som delvis kan överlappa, för att i ett fjärde steg sjösättas.

1. Skapa en **avsiktsförklaring** där parterna i central samverkansgrupp enas om att ta fram och genomföra en strategi för låg och stabil sjukfrånvaro.
2. Genomför en **kartläggning** för att få koll på hälsa och arbetsmiljö, roller och organisation, men också kunskapskällor och andra resurser.
3. Forma er **strategi** genom att planera och förankra åtgärder, fördela uppgifter och sätta tidsplan. Här ingår att forma metoder för att kommunicera, implementera följa upp och utveckla strategin.
4. Att **implementera** innebär att var och en som fått uppdrag i strategin börjar genomföra dem. Implementeringsprocessen följs och stöds av parterna i central samverkan och åtgärderna justeras.

Förslaget på process bygger på erfarenheter från kommuner, regioner och andra organisationer som arbetat med snarlika processer. Några sådana erfarenheter är att

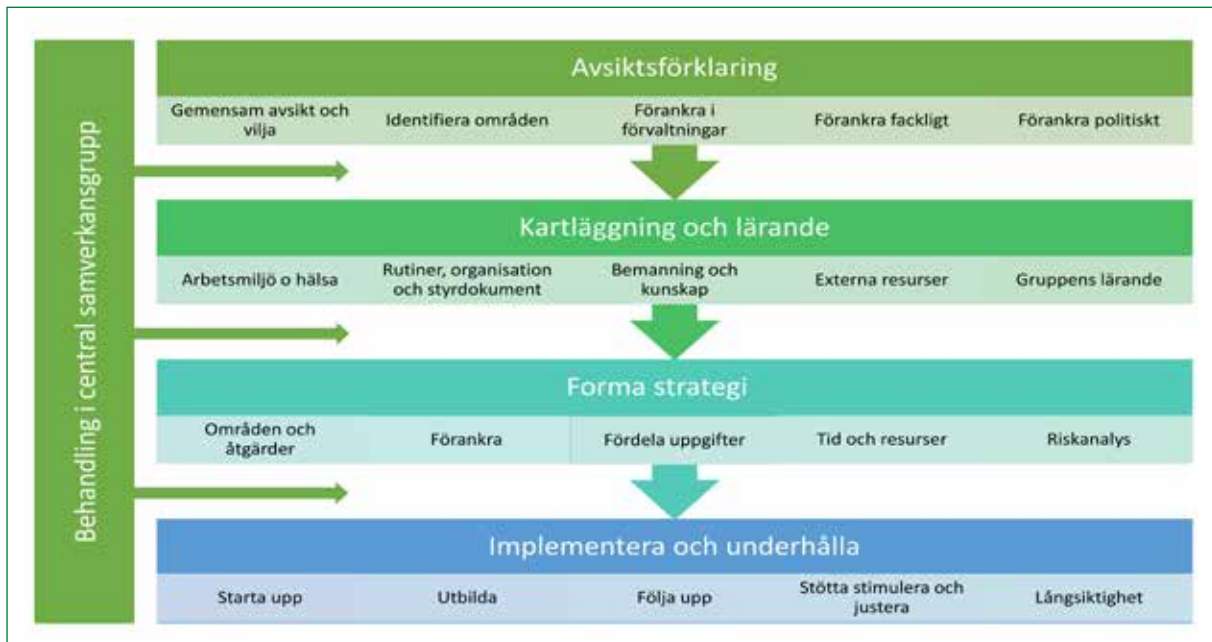
- gemensamt syfte och uttalad vilja att arbeta ihop underlättar arbetet från start till implementering,
- det är viktigt med gemensam kunskap om både det faktiska läget och vilka åtgärder som ger resultat,
- Genomförandet underlättas om både kunskaper och åtgärder processas fram i samverkan med både ledning och fack på berörda förvaltningar,
- strategier som tar tillvara, synliggör och stödjer befintligt arbete når bättre framgång och
- åtgärder formas med tydliga syften och implementeras med rätt stöd, viss flexibilitet och stor lyhörddhet.

Centrala samverkansgruppens roll

Den centrala samverkansgruppen har det övergripande ansvaret för att samverkanssystemet fungerar, och i egenskap av skyddskommitté ska samverkansgruppen bland annat behandla handlingsplaner för arbetsmiljön. Därför är det rimligt att samverkansgruppen leder arbetet med att forma strategin. Alla i gruppen har ansvar att ta initiativ, lägga förslag och stötta genomförande. Samtidig är de enskilda besluten om till exempel resurser och delegering av arbetsuppgifter arbetsgivarens, så länge som de är förenliga med kvalitetskraven i arbetsmiljölagen.

Hela eller delar av skyddskommittén bör ta rollen som styrgrupp eller projektgrupp, och därmed ta de uppgifter som kommer med rollen som skyddskommitté. Det är rimligt att utse en person till processförare eller projektledare för arbetet. I stora organisationer finns det anledning att överväga om det ska bedrivas olika utvecklingsprocesser på olika förvaltningar.

Stegen i processen



1. Avsiktsförklaring

Konkret är en avsiktsförklaring ett dokument som beslutas om i centrala samverkansgruppen. Där pekar parterna ut en gemensam vilja och avsikt att forma och genomföra en strategi för låg och stabil sjukfrånvaro, och identifiera ett antal områden för åtgärder. Syftet är att lägga en stabil grund för strategin genom att

- skapa samsyn
- ge struktur
- förankra
- göra enskilda och gemensamma åtaganden.

Förankringsarbetet påbörjas här, och fortsätter genom hela processen. I detta skede ligger särskild tonvikt på politisk förankring och på förankring hos parterna som samverkar på de olika förvaltningarna. Genom delaktighet och dialog i hela processen kopplas arbetsplatsens erfarenheter och behov till samverkansgruppens strategiarbete.

2. Kartläggning och lärande

Vid avslutad kartläggning har samverkansgruppen en gemensam bild över behov som finns i exempelvis ohälsa och dåliga miljöer, problem som kommer med kunskapsluckor, bristande rutiner, men också resurser som finns i kompetens, stöd och strukturer och så vidare. Kartlägningsarbetet kan synliggöra problem som det finns anledning att ta i direkt och enskilt, men huvudsyftet är att skaffa underlag för en samlad strategi för friskare arbetsplatser och låg och stabil sjukfrånvaro. Många röster måste komma fram: Chefer, enskilda medarbetare, skyddsombud och andra fackligt förtroendevalda. Sammantaget ger detta grunden för att hitta det som är värt att aktivt bevara, utveckla och skapa nytt.

Här följer en genomgång av områden som bör vara med i kartlägningsarbetet.

Arbetsmiljö och hälsa

Bland användbara källor finns dokumentationen av det systematiska arbetsmiljöarbetet, sammanställningar av nya och långa sjukfall, personalomsättning, och olika medarbetarundersökningar.



Till kartläggningen hör också kulturfrågor. Vilka beteendemönster uppmuntras? Uppmärksammas och åtgärdas problem i arbetsmiljön? Stöttar medarbetare och chefer varandra? Hur är medarbetarnas förtroende för den egna arbetsgivarens vilja och förmåga till en god arbetsmiljö? Detta kan gå att läsa ut ur medarbetarundersökningar och liknande, men det kan också finnas anledning att göra nya undersökningar.

Rutiner, organisation och styrande dokument

Styrande dokumenten som arbetsmiljöpolicy, uppgiftsfördelning, samverkansavtal, rutiner för SAM, är centrala i arbetsmiljöarbetet. Till viktiga rutiner hör undersökning och riskbedömning (oftast ur perspektivet organisatorisk arbetsmiljö) av budget, politiska mål, organisation, bemanningsläge och liknande. Till pusslet hör också organisationen runt skyddsombuden.

Bemanning och kunskap

Gruppen skaffar sig en överblick över vilka praktiska förutsättningarna är för dem som har olika roller i organisationen - både befattningshavare i linjen och stödfunktioner som till exempel HR. Den viktigaste frågan här är om alla berörda har tillräcklig kompetens, befogenheter och stöd. Inventeringen ger också en överblick över vilka som bär på expertkunskaper som kan vara användbara i det fortsatta arbetet. Till bemanningen hör också frågan om hur täckande skyddsombudsorganisationen är.

Externa resurser

Vilka externa resurser används idag och vilka ytterligare finns som passar de områden som er avsiktsförklaring pekar ut?

Företagshälsovården är både kunskapskälla och aktivt stöd vid såväl utveckling av arbetsmiljö som stöd till individer. Skaffa en överblick över avtal och användning.

En typ av resurser är utbildningsmaterial/ koncept, guider, checklistor mm (se tidigare i detta dokument). Suntarbetsliv utgör, med sina genomarbetade material anpassade för sektorn och kvalitetssäkrade hänvisningar, en av sektorns viktigaste resurser.

Övriga externa aktörer som kan vara aktuella är Försäkringskassan, som kan medverka i rehabilitering, och Omställningsfonden. AFA-försäkring har också bland annat rehabiliterings- och omställningsstöd.

Gruppens lärande

Kunskapen i gruppen är en förutsättning för att tolka omvärlden, skeenden i den egna organisationen och att fatta beslut om rätt åtgärder. Samverkansgruppen bör därför jobba med sitt gemensamma lärande under kartläggningen. Det kan handla om kunskap om risk och friskfaktorer, regler och metoder. Det kan också handla om att gemensamt ta del av andras arbete, genom lärande exempel. Lärande kan ske genom extern medverkan, men också som en effekt av att gå igenom mycket av Suntarbetslivs material.

3. Forma strategi

Grunderna i strategin för låg och stabil sjukfrånvaro, är arbetsgivarbeslut om mål, medel och fördelning av uppgifter. De besluten ska fattas efter samverkan. När det finns en färdig, förankrad strategi med ansvarsfördelning fattar samverkansgruppen beslut om att stödja strategin, samt att man på detta sätt fullgjort vissa åligganden som skyddskommitté enligt AML 6 kap 9 §.

Områden och åtgärder

Även om områdena för åtgärder pekats ut redan i avsiktsförklaringen, kan de vara föremål för förändring mot bakgrund av kartläggningen. Inom varje område kan ett antal åtgärder vara aktuella. Prioritering är centralt.

Åtgärder kan vara generella eller riktade till vissa arbetsplatser, verksamheter och yrkesgrupper. En åtgärd behöver inte vara något nytt. Det kan också handla om att förstärka, skala upp eller bara fortsätta med något. Detta är lika fullt viktiga beslut eftersom de gör att inte nya åtgärder tillåts tränga ut befintliga och eftersom de innebär ett erkännande av initiativ som kommit upp ur verksamheterna.

Förankra

Förankringsarbetet växelverkar med utvecklingen av strategin, och hänger intimt ihop med både prioritering och riskbedömning. För att strategin ska kunna driva utveckling måste den vara välkommen i organisationen. En förutsättning för att gå i mål med strategin är att rätt personer är involverade och dedikerade. Innehållsligt handlar förankring i detta skede framför allt om att identifiera rätt områden för åtgärder och att uppmärksamma pågående arbete.

Förankra varje åtgärd på den plats och nivå som är lämplig. Nyckeln är att alla som får en uppgift ska ha kännedom om det före beslut, och de som är föremål för en åtgärd ska, beroende på åtgärdens natur, ha fått möjlighet till inflytande. De fackliga representanterna spelar en viktig roll i förankringsarbetet.

Fördela uppgifter

Det mesta av fördelning av uppgifter faller sig naturligt inom organisationen. En del uppgifter kan läggas ut externt. Så långt är uppgiftsfördelning en arbetslednings- och en arbetsgivarfråga. En del åtaganden kan ligga hos fackliga representanter, men bör efter överenskommelse föras upp i strategin.

Viktigt är också att fördela övergripande uppgifter i strategin, som till exempel uppföljning och rapportering.

Tid och resurser

Åtgärderna bör också få hålltider eller milstolpar då uppföljning ska ske. Om åtgärderna planeras i form av piloter eller åtgärder i flera steg bryts detta ner.

En annan aspekt på tid är tidsåtgången för enskilda uppgifter och åtgärder. Detta kan göras tydligt med skrivningar om förväntad tidsåtgång.

Risakanalys

Risakanalys syftar till att försöka förutse och föregripa de hinder som finns för att en åtgärd ska bli verksam. Beroende på åtgärd så kan det handla om att ställa några kontrollfrågor till berörda eller att göra en mer genomgripande SWOT-analys. Största riskerna brukar ligga i att pressade verksamheter har svårt att satsa den tid eller energi som behövs för åtgärden.

Till risakanalyserna hör riskbedömning för dem som får nya uppgifter, till exempel genom att se till krav-kontroll-stöd.



4, Implementera och underhålla

Formerna för implementering varierar med åtgärderna. Målet är dock ett: Att de som ska arbeta på ett visst sätt, följa vissa rutiner eller på annat sätt ändra sitt beteende, är motiverade att göra det. En implementation som driver fram nya beteendemönster, men samtidigt gör att berörda tappar motivation, kan få en omvänd effekt mot den tänkta.

Starta upp

Om åtgärderna syftar till organisationsförändring är det ofta centralt med en tydlig uppstart och ett tydligt, initialt stöd. Om en åtgärd inte fungerar som tänkt är det ofta uppstarten och de första insatserna som inte blivit som avsett. Inte sällan handlar det om att det är tungt att initiera nytt i en redan pressad verksamhet.

Utbilda

Rätt kunskap till rätt personer är en nyckelfråga. Det kan handla både om bakgrundskunskaper som gör det lättare att ta till sig strategin och de enskilda åtgärderna, och om konkreta kompetenser och praktiska frågor.

Följa upp

Under implementeringsarbetet är en uppgift för samverkansgruppens att följa upp. Uppföljningen handlar både om konkreta data, till exempel sjukskrivningsmönster, och om diskussioner i exempelvis chefsforum och på fackliga möten, enkla frågor och enskilda samtal. Denna typ av uppföljning ger också möjlighet att återkoppla och synliggöra process och resultat. Det är viktigt att den som är del av arbetet vet hur det går!

Stötta, stimulera och justera

Det viktigaste uppdraget för samverkansgruppen är att fortsätta arbetet med att stimulera och stötta, i samma strukturer som man tidigare förankrat avsiktsförklaring och åtgärder. Till största del handlar stödet om att hålla i, men minst lika viktigt är att göra förändringar eller justeringar utifrån kunskap från uppföljningen.

Låg och stabil...

Arbetet syftar till låg och stabil sjukfrånvaro, vilket kräver långsiktighet. Vartefter åtgärderna sätter sig är det därför viktigt att hitta strukturer. Det kan till exempel handla om att göra åtgärder till rutiner i det systematiska arbetsmiljöarbetet eller att göra om försök till permanenta uppgifter. För samverkansgruppen blir utmaningen att se till att arbetet håller över tid.

Lärande exempel

Varbergs kommun - Från central avsiktsförklaring till praktisk verkstad

När centrala parter enades kring en avsiktsförklaring för friskare arbetsplatser beslöt politikerna i Varberg att kommunen skulle utforma en egen. Syftet var att ta ett samlat grepp och hålla i det strategiska arbetet för att ge långsiktig effekt.

Genom att gå igenom den centrala avsiktsförklaringen punkt för punkt samlades aktiviteter för varje område i en långsiktig handlingsplan. Vissa saker gjordes redan innan, men parternas avsiktsförklaring gav en knuff framåt i arbetet att få ett samlat grepp över frågorna. Dialogen har hållits levande genom referensgrupper som arbetat fram olika strategier.

Arbetsmiljöarbetet har lyfts fram på APT och i samverkan. Framgången har legat i partsgemensamma, användarvänliga riktlinjer som lett till en hög aktivitet på APT.

Lokal handlingsplan

- Identifiera aktiviteter inom de åtta områdena i centrala avsiktsförklaringen
- En långsiktig aktivitetsplan - tydliga mål utvärdera kontinuerligt mot friskare arbetsplatser
- Omvärldsbevakning inom arbetsmiljö och hälsa - utökas med att hitta metoder och verktyg
- Arbetsgrupper inom hälsoekonomi, tillbud och arbetsskador samt rehabilitering
- Förankra i den politiska ledningen samt dialog och samverkan med fackliga organisationer

Uppstart 2016	Genomförande 2017	Resultat 2018
<ul style="list-style-type: none">- Utbildningar i OSA till samtliga chefer och skyddsombud.- Ny fördjupad analysmodell för sjukfrånvaro.- Förvaltningsspecifika projekt för ökad hälsa och frisknärvaro.- Förtydligad interaktiv arbetsmiljöguide.- Projekt teamsamverkan med Försäkringskassan.	<ul style="list-style-type: none">- Utbildning av nämndpolitiker arbetsgivaransvar organisatorisk och social arbetsmiljö.- Förbättrade uppdragsdialoger mellanförvaltningar och företagshälsa.- Strategiska budgetskrivningar.- Nytt samverkansavtal.- Ny arbetsmiljöutbildning.- Personal och hälsobokslut.	<ul style="list-style-type: none">- Sjukfrånvaron sjönk i flera förvaltningar.- Nytt evidensbaserat verktyg för arbetsmiljöutveckling, Kraftkartan, prövas.- Kommunens första personal och hälsobokslut för verksamhetsåret 2017.- Nya chefer får obligatorisk utbildning i SAM och rehabilitering.



Varbergs kommuns framgångsfaktorer

- Omvärldsbevaka
- Involvera den politiska ledningen
- Långsiktighet, håll i – håll ut
- Fokus på den organisatoriska nivån
- Hälsa- och arbetsmiljögenomgång

Läs mer om Varbergs kommuns arbete i Suntarbetslivs artiklar:

[8 steg till friskare arbetsplatser – så gör Varberg](#)

[Vitsen med arbetsmiljöutbildning för politiker](#)

Kontaktpersoner

Personaldirektör

[Kristina Taremark \(kristina.taremark@varberg.se\)](mailto:kristina.taremark@varberg.se)

Verksamhetschef kommunhälsan

[Susanne Börjesson \(susanne.borjesson@varberg.se\)](mailto:susanne.borjesson@varberg.se)

Facklig kontakt

[Anne Sjölund \(anne.sjolund@kommunal.se\)](mailto:anne.sjolund@kommunal.se)

Region Kalmar - I samverkan, tillsammans och gemensamt

I Region Kalmar ledde de ökade sjuktalen till att man år 2016 tog fram en handlingsplan för friskare arbetsplatser. Planen arbetades fram gemensamt av parterna och antogs av landstingsstyrelsen i juni 2017. Med utgångspunkten från den centrala avsiktsförklaringens identifierades åtta områden och ett stort antal åtgärder. Inspiration hämtades av bland annat Eva Vingårds forskning om vad är det som gör oss friska på jobbet men också av centrala parter avsiktsförklaring. Ett annat viktigt stöd var att centrala parter presenterade ett nytt dialog- och samrådsavtal med fokus på arbetsmiljö och hälsa.

Grundläggande frågeställningar för arbetet och arbetsprocess

- Hur skapar vi hälsofrämjande arbetsplatser för att på sikt minska sjukfrånvaron?
- Vilka risk- och friskfaktorer finns i vår arbetsmiljö?

För att ta fram en lokal avsiktsförklaring som får effekt krävs att parterna och företagshälsan är involverade, likväl som ledningen. Styrkan i arbetet har varit att fokusera på kartläggning av nuläget och att arbeta fram konkreta åtgärder i samverkan. Redan på idéstadiet inleddes arbetet i den centrala samverkansgruppen. Därefter skapades en särskild arbetsgrupp som arbetade fram handlingsplanen partsgemensamt.



Mycket av arbetet handlar om att ta ett samlat grepp kring frågorna och vara konkret i vilka åtgärder som ska prioriteras. En framgångsfaktor har varit att paketera strategin så att helheten blir tydlig och relevant för alla. Sedan handlar det om att hålla i arbetet och inte vackla av olika anledningar.

Region Kalmars bästa tips

1. Hämta inspiration från den centrala avsiktsförklaringen.
2. Utgå från ett politiskt uppdrag.
3. Samarbeta – arbetsgivare, fack och företagshälsa.
4. Betona det som håller oss friska.
5. Våga tänka fritt.
6. Bryt ned handlingsplanen i konkreta åtgärder.
7. Betona att alla åtgärder inte kostar pengar.
8. Ge inte upp – att vända en trend tar tid.

Lär mer om Region Kalmars arbete i Suntarbetslivs artikel [Uppdrag friskare arbetsplatser - så gjorde Region Kalmar](#).

Kontaktpersoner

HR-strateg Hans-Peter Eriksson, hans-peter.eriksson@regionkalmar.se

Fackligt perspektiv: Britt Wimarsson, Visions ordförande och Huvudskyddsombud, britt.wimarsson@regionkalmar.se

Umeå kommun - Samlat grepp för effekt

Parternas avsiktsförklaring för friskare arbetsplatser gav Umeå kommun en skjuts att ta ett samlat grepp om hälsoläget och sjukfrånvaron. Även före strategin gjordes bra saker inom arbetsmiljöområdet, men det behövdes utvecklas bättre systematik och kontinuitet. Det blev ofta insatser som inte fick tillräcklig effekt i vardagen. Personalfunktionen fick därför uppdraget att skapa en långsiktig strategi för att öka hälsan och minska sjukfrånvaron.

Inriktning för insatserna

- Fokus på friskfaktorer, bl. a närvarande ledarskap och SAM
- Baseras på aktuell forskning och särskilt uppmärksamma kvinnors hälsa respektive den psykiska ohälsan.
- I högre grad ligga på den organisatoriska nivån och något mindre på grupp och individnivå.
- Bygga på fakta och utgå från verksamheternas behov.
- Ledas och drivs i ordinarie ledningsstruktur som en naturlig del i det dagliga arbetet.
- Utgå från det vi vet främjar hälsa

En stor kartläggning, *Uppföljningsdialogen*, genomfördes med flertalet chefer i första linjen. Syftet var att öka kunskapen om dessa chefers förutsättningar för ledarskap och arbetsmiljöarbete samt ge kunskap om vilka rutiner som behöver utvecklas och vilka insatser som behöver prioriteras. Ett ytterligare mål var att ge första linjens chefer en bild över vilka arbetsuppgifter som hen har när det gäller att skapa förutsättningar för ökad hälsa och minskad sjukfrånvaro.

Viktiga stöd och utgångspunkter för verksamheten var förutom avsiktsförklaringen, OSA föreskriften och ett stort engagemang från många politiker och chefer. En styrka ligger i att kvalitetssäkra "grundspelet", att få det systematiska arbetsmiljöarbetet att fungera. Utbildningar inom arbetsmiljö utifrån ett årshjul har till exempel varit en viktig del och riktade insatser har gjorts kring riskbedömningar.

Identifierade förbättringsområden efter avstämning

- Uthållighet
- Följa fattade beslut
- Ännu närmare dialog med verksamheterna
- Tydligare roller och ansvar
- Dialog och beslut om resurser

Umeå kommuns samarbete med Suntarbetslivs resursteam

Vård och omsorgs förvaltningen i Umeå kommun har tagit hjälp av Suntarbetslivs resursteam för att skapa en bättre arbetsmiljö och få ner sjukfrånvaron på arbetsplatserna. Läs mer i Suntarbetslivs artikel [Med resursteamet i Umeå.](#)

Kontaktpersoner

Patrik Carlsson, chef Arbetsmiljö och hälsa, patrik.carlsson@umea.se
Fredrik Åberg, ledningskoordinator, fredrik.aberg@umea.se

Kristianstad kommun– Framtidens hälsa

Kristianstads kommun tog 2017 fram en handlingsplan med aktiviteter under samtliga åtta områden i centrala parter avsiktsförklaring för friskare arbetsplatser. Arbetet är en del av Kristianstads Kommuns årliga uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Projektet Framtidens hälsa startades och bedrevs under 2017 – 2018 som en del i Kristianstads kommuns handlingsplan kopplad till de centrala parter avsiktsförklaring för friskare arbetsplatser. Syftet var ta fram nya och kompletterande arbetssätt för att arbeta preventivt och långsiktigt med sjukfrånvaron bland kommunanställda.

En viktig utgångspunkt var att arbeta på alla nivåer så som organisation, grupp och individnivå, och ett antal kunskapsseminarier genomfördes tillsammans med alla kommunens chefer och nämndpolitiker. En annan viktig del var delaktighet och projektet har baserats på en dialog med chefer inom de olika verksamheterna. Detta har bland annat gjorts genom interaktion vid kunskapsseminarierna, och genom verksamhetsspecifika utvärderingar av dessa.

Flertalet utbildningsinsatser har också gjorts, bland annat startades en stresskurs för medarbetare som varit nära en diagnos och sjukskrivning kursen: ”*Bromsa i tid*”. Uppföljningen visar att alla deltagare i kursen blivit bättre rustade för att hantera stressituationer och att undgå sjukskrivning.

Engagemanget för att påverka frågorna har varit stor och mycket tankar och idéer har kommit fram till grund för förbättringsarbetet. Bland annat upplevde cheferna att APT var svårt och man utformade då ett stödverktyg för att främja delaktighet. Projektet har haft en aktiv dialog i den kommunövergripande samverkansgruppen, som var mycket positiva till de stödverktyg som utformats.

Tips för långsiktig förändring

- Definiera mål och medel i projektplan.
- För en dialog med verksamheterna och låt dem vara delaktiga.
- En välarbetad kommunikationsplan är ett viktigt redskap – kommunicera era resultat kontinuerligt.
- Tänk långsiktigt och övergripande – fokusera på insatser på organisations-, grupp- och individ nivå.
- Försök att knyta ihop strategi med praktik, det vill säga de långsiktiga planerna med de aktuella insatserna.

Uppföljningen av kommunens arbete med Framtidens hälsa visar att arbetet har fått ett tydligt genomslag i organisationen och ett mycket gott resultat vad det gäller användbarhet och nytta. Framöver kommer alla framtagna verktyg att kontinuerligt utvärderas.



Identifierade områden för fortsatt arbete

1. Införa en kommunövergripande och gemensam strukturerad uppföljning av sjuktalen.
2. Aktiv sjukskrivning – ett stöd till chefer att arbeta aktivt vid medarbetares sjukskrivning och möjliggöra tidig återgång i arbete för denne.
3. Fokus på uppföljning och utvärdering av insatser i fråga om ohälsa på arbetsplatser. Detta ger underlag för verksamhetsutveckling.
4. Forma arbetssätt för att stödja chefer gällande arbetsgruppens definition av uppdraget.
5. Fortsatt arbete kring chefers förutsättningar och verksamhetsutveckling.

År 2018 bröts de senaste årens trend med ökning av sjuktalen inom Kristianstads kommun och minskade med 1,7 kalenderdagar per medarbetare och år.

Kontaktpersoner

Heléne Persson, Projektledare HR-avdelningen Kristianstads kommun
helene.persson2@kristianstad.se

Birgitta Olsson, ordförande Lärarförbundet lokalavdelning
Birgitta.Olsson.lararforbundet@kristianstad.se



Samverkan för friskare arbetsplatser – ett partsprojekt för att förebygga ohälsa:



Sveriges
Kommuner
och Landsting



Fysioterapeuterna

AkademikerAlliansen



LÄRARNAS
RIKSFÖRBUND



Sveriges
läkarförbund
Den medicinska professionens organisation



VÅRDFÖRBUNDET

Kommunal.



Akademikerförbundet SSF



Lärarförbundet

VISION

ledarna
SVERIGES CHEFSORGANISATION

Den här vägledningen har tagits fram i samarbete med Suntarbetsliv