



**Granskning av den organisatoriska och sociala
arbetsmiljön (OSA) för kommunens chefer
Vetlanda kommun**

Mars 2026

Innehåll

Innehåll	1
Sammanfattning	2
1. Inledning	4
2. Granskningsresultat	6

Sammanfattning

Bakgrund

Deloitte AB har av de förtroendevalda revisorerna i Vetlanda kommun fått uppdraget att genomföra en granskning av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (OSA) för första linjens chefer.

Revisionsfråga

Säkerställer kommunstyrelsen och nämnderna i Vetlanda kommun en god organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA) för sina chefer?

Svar på revisionsfråga

Vår samlade revisionella bedömning är att kommunstyrelsen samt socialnämnden, tekniska nämnden och vård- och omsorgsnämnden *till viss del* säkerställt en god organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA) för sina chefer.

Kritiska och väsentliga iakttagelser och slutsatser

Vår granskning av chefernas organisatoriska och sociala arbetsmiljö (OSA) visar på att det finns ett antal bristområden när det gäller chefernas OSA. Nedan redovisas de mest framträdande iakttagelserna som vi har gjort i samband med vår granskning:

- Granskningen visar att det saknas dokumentation som beskriver hur arbetet med chefernas OSA ska bedrivas.
- Vår enkät visar att 87 procent av cheferna helt eller i stor utsträckning vet vart de kan vända sig för att få stöd i frågor som rör deras egna OSA.
- Av enkäten framgår att 44 procent av cheferna, inte alls eller i liten utsträckning, upplever att arbetsmiljöarbetet för chefer är en prioriterad fråga.
- Arbetsgivaren har en ambition att chefer ska ansvara för max 30 medarbetare men vår enkät visar att 26 procent av cheferna ansvarar för fler än 30 medarbetare.

- En minskning av arbetsgruppernas storlek för att ge en rimligare arbetsbelastning för cheferna är ett återkommande önskemål som framförts i enkätsvaren.
- Ungefär hälften av cheferna anser att de helt eller till viss del saknar ett tillräckligt administrativt stöd för att få avlastning i sin roll som chef.
- 44 procent av cheferna anser att de till övervägande del har förutsättningar att hantera sitt arbetsmiljöansvar, medan 35 procent uppger att man inte har tillräckliga förutsättningar.
- Av enkätsvaren framgår att 31 procent av cheferna upplever att de inte alls eller endast i liten utsträckning har tillräckligt med tid för att kunna arbeta med det förebyggande arbetsmiljöarbetet.
- Granskningen visar att chefer upplever att det finns en otydlighet i ansvar och befogenheter när det gäller budget-, lönesättning- och rekryteringsfrågor.
- Vår granskning visar att 23 procent av cheferna inte vet om det finns tillgång stöd i händelse av att en chef blir utsatt för hot, våld eller andra extraordinära händelser
- Vår granskning visar att chefernas OSA inte är föremål för uppföljning och att det inte sker någon kontinuerlig utvärdering av chefernas OSA på kommunövergripande nivå.

Rekommendationer

Mot bakgrund av de iakttagelser och slutsatser som redovisas i rapporten riktas nedanstående rekommendationer till i huvudsak kommunstyrelsen.

- Att åtgärder vidtas för att säkerställa att chefernas personalansvar är i enlighet med kommunens ambition om att chefer som mest ska ha 30 underställda medarbetare, särskilt inom de verksamheter där avsteg från denna ambition är mest påtaglig.

Granskning av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (OSA) för kommunens chefer | Sammanfattning

- Att beakta chefernas roll i det pågående arbetet med kompetensförsörjningsstrategin
- Att chefernas arbetsmiljö (OSA) särskilt uppmärksammas genom att exempelvis genomföra särskilda APT-träffar enbart för chefer
- Att systematiska uppföljningar och utvärderingar av chefernas arbetsmiljö (OSA) införs och att resultatet av dessa uppföljningar används som underlag för att kontinuerligt förbättra chefernas arbetsmiljö
- Att chefernas befogenheter vad gäller till exempel budget-, lönesättning- och rekryteringsfrågor förtydligas för att klarlägga vilka befogenheter samt vilket ansvar som åvilar cheferna
- Att det systematiska arbetsmiljöarbetet även ska omfatta chefernas egna organisatoriska och sociala arbetsmiljö (OSA) och att en tydlig struktur vad gäller ansvarsfördelning och uppföljning upprättas.
- Att tydligt kommunicera till cheferna var de kan vända sig i händelse av hot, våld eller andra extraordinära händelser.

Malmö den 2026-03-26.

Azets Revision & Rådgivning AB på uppdrag av DELOITTE AB

Revsul Dedic

Certifierad kommunal revisor

Carl-Gustaf Folkesson

Certifierad kommunal revisor

Ellen Broqvist

Verksamhetskonsult

1. Inledning

Bakgrund

Vetlanda kommun betonar i sina styrdokument vikten av ett kompetent, hållbart och tillitsbaserat ledarskap. I kommunens personalpolicy framhålls att medarbetare och chefer är varandras förutsättningar och att ett gott chefskap innebär att skapa engagemang, ge återkoppling och driva utveckling med mod och tydlighet. Organisationen ska vara lärande, värdeskapande och förändringsbenägen, och cheferna ges en central roll i att omsätta dessa värden i det dagliga arbetet.

Kommunens riktlinjer för arbetsmiljöprocessen tydliggör att det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) ska omfatta både medarbetare och chefer. Chefernas egen arbetsmiljö ska följas upp på samma strukturerade sätt som övriga medarbetares, bland annat genom regelbundna samtal, riskbedömningar och uppföljningar. Arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2023:2) betonar arbetsgivarens ansvar att förebygga ohälsosam arbetsbelastning, hantera arbetstidens förläggning och motverka kränkande särbehandling.

I årsredovisningen 2024 framhålls att ett engagerat ledarskap är avgörande för en stabil och utvecklingsinriktad organisation, men att behov finns av fortsatt utveckling av gemensamma arbetssätt och tydliga roller. Delårsbokslutet 2025 visar att HR-kontoret arbetar för att stärka stödet till chefer genom utbildningsinsatser, förbättrade rutiner och enhetliga processer. Samtidigt kvarstår utmaningar kopplade till kompetensförsörjning, arbetsbelastning och sjukfrånvaro. Personalsbokslutet 2024 visar att andelen långtidsfriska ökat, men att sjukfrånvaron fortfarande är högst inom vård och omsorg. Den genomsnittliga personalgruppen per första linjens chef uppgår till 28,6 medarbetare, vilket i vissa verksamheter innebär ett komplext och krävande uppdrag.

Den senaste medarbetarundersökningen (2024) visar en fortsatt hög övergripande trivsel och ett starkt medarbetarengagemang, men pekar samtidigt på återkommande

riskområden kopplade till arbetsbelastning, återhämtning och stöd i arbetet. Undersökningen omfattar hela organisationen och särskiljer inte chefers egna arbetsmiljöförutsättningar, vilket gör att detta perspektiv inte fångas upp på ett systematiskt sätt i nuvarande uppföljning.

Mot denna bakgrund har de förtroendevalda revisorerna i Vetlanda kommun beslutat att genomföra en fördjupad granskning av hur kommunen säkerställer en god organisatorisk och social arbetsmiljö för sina chefer. Syftet är att bedöma om Vetlanda kommun i tillräcklig grad uppfyller arbetsmiljölagens krav och intentionerna i AFS 2023:2 samt om chefer ges förutsättningar för ett hållbart och effektivt ledarskap.

Syfte och avgränsning

Granskningen omfattar kommunstyrelsen samt socialnämnden, vård- och omsorgsnämnden och tekniska nämnden. Den avser chefer inom dessa verksamheter, med fokus på första linjens chefer. Kommundirektören och förvaltningschefer ingår inte. Chefer inom barn- och utbildningsnämnden, kultur- och fritidsnämnden samt miljö- och byggnadsnämnden omfattas inte av granskningen.

Revisionsfråga och underliggande frågeställningar

Säkerställer kommunstyrelsen och nämnderna i Vetlanda kommun en god organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA) för sina chefer?

Underliggande frågeställningar

- Finns det en tydlig struktur och ansvarsfördelning för arbetsmiljöarbetet som omfattar chefernas egen OSA?
- Har cheferna förutsättningar i form av rimlig arbetsbelastning, resurser och stöd för att hantera sina uppdrag?

- Får cheferna tillräckligt stöd från sin egen chef, HR och organisationen i arbetet med den egna arbetsmiljön?
- Följer kommunen upp och utvärderar chefers OSA systematiskt, och används resultaten för förbättringar?

Metod och granskningsinriktning

Granskningen baseras på dokumentstudier, intervjuer, en anonym enkät och analys. Inom ramen för granskningen har vi tagit del av styrdokumentet *policy för arbetsmiljö och hälsa*, *policy för delegering av beslut i personalfrågor* och *personalpolicy för Vetlanda kommun*. Vi har även tagit del av information från kommunens intranät. Utöver intervju med HR-chef och HR-konsult, har vi genomfört tre gruppintervjuer med chefer från de utvalda förvaltningarna. Sammanlagt tolv chefer har deltagit i gruppintervjuerna. Enkätsvaren syftar till att komplettera genomförda gruppintervjuer och bredda bilden av upplevda förutsättningar och stöd. Enkäten skickades ut till totalt 70 chefer och besvarades av 62, vilket ger en svarsfrekvens på 89 procent. Fördelningen av de 62 svarande, fördelat på chefsnivå respektive förvaltning, är enligt följande:

Kategori	Antal svarande	Andel
Chefsnivå		
Nivå C (första linjen)	41	66%
Nivå B (mellanchefer)	21	34%
Förvaltning		
Kommunledningsförvaltningen	14	23%
Socialförvaltningen	6	10%
Tekniska kontoret	9	15%
Vård- och omsorgsförvaltningen	33	53%

Analysen utgår från revisionskriterierna och de fyra underliggande frågeställningarna.

Revisionskriterier och bedömningsgrund

Granskningen utgår från krav och förväntningar som följer av gällande lagstiftning, föreskrifter samt kommunala mål och styrdokument. Centrala revisionskriterier är kommunallagen (2017:725), arbetsmiljölagen (kap. 3 §§ 2a och 2c), Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2023:2), god arbetsmiljöpraxis (till exempel Suntarbetsliv och SKR:s stödmaterial för OSA och chefsförutsättningar) samt Vetlanda kommuns egna styrande dokument inom området.

Analysen ligger till grund för den samlade bedömningen enligt skalan inte, till viss del, till stor del, i huvudsak eller ja.

Kvalitetssäkring

Kvalitetssäkring sker genom Deloitte och Azets interna kvalitetssäkringsprocess samt faktakontroll hos berörd nämnd.

2. Granskningsresultat

Utifrån genomförda intervjuer, enkätsvar och granskat material presenteras en övergripande beskrivning av organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA) för chefer i Vetlanda kommun. De iakttagelser som framkommit till följd av intervjuer, enkätsvar och dokumentstudier redogörs under den rubrik som ansetts mest lämplig.

2.1 Finns det en tydlig struktur och ansvarsfördelning för arbetsmiljöarbetet som omfattar chefernas egen OSA?

Iakttagelser från dokumentstudier

Enligt Vetlanda kommuns *policy för arbetsmiljö och hälsa*¹, har kommunfullmäktige det yttersta arbetsmiljöansvaret för organisationen. Detta innebär att fullmäktige har ansvaret att säkerställa att arbetsmiljöuppgifterna är fördelade på ett sätt skapar förutsättningar för kommunens chefer att uppnå en god arbetsmiljö tillsammans med sina medarbetare. Kommunfullmäktige har även ansvaret för att fastställa kommunens arbetsmiljömål och följa upp arbetsmiljöarbetet i stort².

Kommunfullmäktige har delegerat vidare arbetsmiljöansvaret till kommunstyrelsen och de sex facknämnderna – *barn- och utbildningsnämnden, kultur- och fritidsnämnden, miljö- och byggnämnden, socialnämnden, tekniska nämnden och vård- och omsorgsnämnden*. Kommunstyrelsen och samtliga facknämnder är överordnade en varsin förvaltning. De förvaltningar som kommer vara i fokus för denna granskning är, som nämnt i avsnittet om syfte och avgränsning *kommunledningsförvaltningen, socialförvaltningen, tekniska kontoret* och *vård- och omsorgsförvaltningen*³.

Det kommunövergripande ansvaret för att arbeta med HR- och arbetsmiljöfrågor ligger hos kommunledningsförvaltningen, närmare bestämt på HR-kontoret. Enligt uppgift arbetar cirka 70 personer för HR-kontorets räkning. HR-kontoret består av

bemanningsenhet, HR-avdelning, löneavdelning, rekryteringsenhet och systemansvariga för HR-system.

Kommunstyrelsen och ansvarig nämnd ansvarar för att skapa förutsättningar för att verksamheterna ska leva upp till kraven i arbetsmiljölagen och Arbetsmiljöverkets författningssamling. Kommunstyrelsen och ansvarig nämnd ska även följa upp förvaltningens arbetsmiljöarbete. Alla chefer har ett arbetsmiljöansvar för den verksamhet de leder. På ett övergripande plan innebär det att chefen, tillsammans med medarbetare och skyddsombud, ska främja en god och säker arbetsmiljö. Fördelningen av arbetsmiljöuppgifter görs skriftligen och följer ordningen nedan:

- Kommunfullmäktige
- Nämnd/Kommunstyrelse
- Chef på A-nivå (är direkt underställd styrelse eller nämnd och är överordnad andra chefer)
- Chef på B-nivå (har både över- och underställda chefer)
- Chef på C-nivå (har direkt ansvar för medarbetare och är underställd A- eller B-chefer)
- Medarbetare

På intranätssidan som vi tagit del av framgår även att den som fördelar arbetsmiljöuppgifter behöver försäkra sig om att mottagaren har tillräckliga kunskaper, befogenheter och resurser för att kunna utöva sitt arbetsmiljöansvar. Den som fördelar

¹ Beslutad av KF 2025-09-17, § 100.

² s. 4, *Policy för arbetsmiljö och hälsa* (2025)

³ Resterande tre förvaltningar i kommunen är barn- och utbildningsförvaltningen, kultur- och fritidsförvaltningen och miljö- och byggförvaltningen.

arbetsmiljöuppgifter nedåt i organisationen har tillsynsplikt, vilket innebär att den som fördelat uppgifterna vidare är skyldig att bevaka att uppgifterna utförs korrekt. Ifall den som mottagit ansvar för arbetsmiljöuppgifter upplever att denne saknar nödvändiga kunskaper, befogenheter och/eller resurser kan denne välja att returnera arbetsmiljöansvaret till närmsta chef. Returneringen ska vara skriftligt.

Av *Policy för delegering av beslut i personalfrågor*⁴ framgår vilken eller vilka chefsnivåer som kan besluta om sammantaget 28 olika personalrelaterade ärenden, så som anställning av medarbetare. Av *personalpolicy*⁵ framgår hur organisationen, cheferna och medarbetarna ska bidra till att skapa meningsfulla arbetsplatser, kompetensförsörjning och ett hållbart arbetsliv. Vad gäller cheferna framkommer bland annat att de förväntas ha ett helhetsperspektiv, var ett gott föredöme, ta tillvara på medarbetarnas engagemang och stödja medarbetarnas kompetensutveckling.

Vi har i vår granskning inte tagit del av dokumentation som specifikt berör chefernas OSA.

Iakttagelser från intervjuer och enkätsvar

Av intervju framkommer att det pågår ett arbete med att ta fram en kompetensförsörjningsstrategi som ska gälla för hela den kommunala organisationen. Strategin kommer bygga på SKR:s nio strategier för att stärka kompetensförsörjningen⁶ utifrån ARUBA-modellen⁷. Vid tidpunkten för vår granskning hade förslaget till strategi ännu inte varit föremål för politisk behandling.

Företrädare för HR-funktionen upplever strukturen och ansvarsfördelningen för arbetsmiljöarbetet som avser chefernas egen OSA som tydlig. Bland annat hänvisas till att det finns information om exempelvis OSA och årshjulet för arbetsmiljö på kommunens intranät. De chefer vi intervjuat upplever att deras ansvar för de egna medarbetarnas arbetsmiljö är tydligt, men att ansvaret för chefernas egna OSA inte upplevs fullt lika tydligt. Av svaren i vår enkät framgår att 87 procent av de svarande

cheferna helt eller i stor utsträckning vet vart de kan vända sig för att få stöd i frågor som rör deras egna OSA.

Slutsatser och bedömning

Vår samlade bedömning är att det **till viss del** finns en tydlig struktur och ansvarsfördelning för arbetsmiljöarbetet som omfattar chefernas egen OSA.

Vår bedömning grundas på följande iakttagelser, analyser och överväganden:

Av dokumentation framgår hur arbetsmiljöansvaret inom kommunen är fördelat och vilket ansvar cheferna har för att säkerställa att deras medarbetare har en god arbetsmiljö. Till stöd har cheferna flera styrdokument, så som policyn för arbetsmiljö och hälsa. Majoriteten av de chefer vi intervjuat upplever att deras arbetsmiljöansvar gentemot sina medarbetare till övervägande del är tydligt. Vi noterar att vår enkät visar att 87 procent av de svarande cheferna helt eller i stor utsträckning vet vart de kan vända sig för att få stöd i frågor som rör deras egna OSA. Däremot upplever cheferna inte att strukturen och ansvarsfördelningen avseende deras egen OSA är fullt lika tydlig. Inom ramen för vår granskning har vi inte heller tagit del av någon dokumentation som specifikt rör chefernas egen OSA.

2.2 Har cheferna förutsättningar i form av rimlig arbetsbelastning, resurser och stöd för att hantera sina uppdrag?

Iakttagelser från intervjuer och enkätsvar

I intervju med HR-funktion framhålls att många medarbetare per chef är en generell utmaning för verksamheter inom de större förvaltningarna, som barn- och utbildningsförvaltningen och vård- och omsorgsförvaltningen. Det finns en uttalad ambition om att en chef ska ansvara för max 30 medarbetare. Dock kan konstateras att det finns chefer som har ansvar för betydligt fler än 30 medarbetare. Av vår enkät framgår att 26 procent av de svarande cheferna ansvarar för fler än 30 medarbetare. Av dessa uppger 21 procent att de ansvarar för 31–40 medarbetare, medan 5 procent uppger att de har ansvar för fler än 40 medarbetare.

⁴ Beslutad av KF 2015-11-18, § 187

⁵ Beslutad av KF 2022-05-18, § 73

⁶ SKR, 2026. *Nio strategier för att stärka kompetensförsörjningen* (Hämtad: 2026-01-13).

⁷ ARUBA-modellen är en vedertagen HR-modell som redogör för de olika stegen i arbetslivs- och kompetensförsörjningscykeln. ARUBA är en förkortning som står för *attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla*.

Granskningen visar att det finns skillnader mellan förvaltningarna vad gäller andelen chefer som har fler än 30 medarbetare. Av enkätsvaren framgår att 39 procent av cheferna inom vård- och omsorgsförvaltningen har ansvar för fler än 30 medarbetare. På kommunledningsförvaltningen och tekniska kontoret är det 14 respektive 11 procent av de svarande cheferna som uppgett att de är chef för fler än 30 medarbetare. Inom socialförvaltningen har ingen av cheferna uppgett att de har ansvar för fler än 30 medarbetare.

En övervägande majoritet av cheferna vi har intervjuat upplever att deras arbetsbelastning är rimlig. Av enkätsvaren framkommer delvis en annan bild. Knappt hälften (48 procent) av de svarande cheferna instämmer helt eller i stor utsträckning i påståendet *”Jag anser att min arbetsbelastning som chef är rimlig”*. Av cheferna inom vård- och omsorgsförvaltningen uppger 27 procent av de svarande att de har en arbetsbelastning som är helt eller i stor utsträckning rimlig. På en aggregerad nivå instämmer hälften av de svarande helt eller i stor utsträckning i påståendet *”Jag kan utföra mitt arbete inom ordinarie arbetstid utan att regelmässigt behöva arbeta kvällar/helger”*. Dock anger 24 procent av de svarande att de inte alls eller i liten utsträckning kan utföra sitt arbete inom angiven tidsram. Samtidigt uppger 60 procent av de svarande att de fullt ut eller i stor utsträckning har tillräckliga möjligheter till återhämtning, medan 11 procent har svarat att de inte alls eller i liten utsträckning har tillräckliga möjligheter till återhämtning.

Av enkätsvaren framkommer att arbetsgrupper på fler än 30 medarbetare och tung arbetsbelastning är mer vanligt förekommande bland första linjens chefer. Att minska arbetsgruppernas storlek för att ge en rimligare arbetsbelastning för cheferna är ett återkommande tema i de fritextsvar som lämnats.

En chef med chefsansvar över första linjens chefer formulerade sig på följande vis i sitt svar: *”Mitt ansvarsområde är i högsta grad rimligt men inte mina medarbetares (första linjens chefer)”*

En av första linjens chefer som besvarat enkäten uttryckte sig på följande vis: *”Jag hade önskat färre medarbetare för att hinna vara den chef jag vill vara.”*

Ett flertal av de chefer vi intervjuat upplever emellertid att det kan vara utmanande att hitta en balans mellan de operativa och administrativa delarna av chefskapet. I intervjuer framkommer bland annat att cheferna förväntas rapportera till flera olika IT-system på veckobasis, där vissa av systemen inte upplevs som tillräckligt användarvänliga. Det kan även vara tidskrävande att rapportera in i system där cheferna ofta är *”sällananvändare”*. Att ständigt behöva rapportera in i flera system och/eller behöva sätta sig in i nya system är något som stjälar oproportionerligt mycket tid från det operativa arbetet, enligt ett antal av de chefer som intervjuats.

Av enkätsvaren framgår att det är en utmaning för chefer att kunna hitta en balans mellan de operativa- och administrativa arbetsuppgifterna. På påståendet avseende tillgång till administrativt stöd uppger hälften av de svarande cheferna att de helt eller till viss del saknar tillräckligt administrativt stöd, medan 24 procent upplever att de helt eller i stor utsträckning har tillräckligt administrativt stöd i dagsläget. Önskemål om bättre administrativt stöd har också återkommit flera fritextsvar på enkätfrågan.

Enkätsvaren gällande förutsättningar (i form av tid och resurser) för cheferna att kunna ta sitt arbetsmiljöansvar uppvisar en splittrad bild. Av de svarande uppger 44 procent att de helt eller till stor utsträckning anser sig ha förutsättningar att hantera kunna sitt arbetsmiljöansvar, medan 35 procent instämmer endast i liten utsträckning eller inte alls i påståendet. Avseende omfattningen på personalansvaret uppger en övervägande majoritet av cheferna (61 procent) att de helt eller till i stor utsträckning har en rimlig omfattning på sitt personalansvar medan 18 procent av de svarande anser att påståendet inte stämmer eller stämmer i liten utsträckning.

Av enkätsvaren framgår även att nästan en tredjedel (31 procent) av de svarande cheferna upplever att de inte alls eller endast i liten utsträckning har tillräckligt med tid för att kunna arbeta med det förebyggande arbetsmiljöarbetet, 8 procent av de svarande instämmer helt i påståendet, medan 15 procent i stor utsträckning instämmer i påståendet.

Chefernas upplevelse gällande stödet och stödet från HR varierar. Vissa chefer är nöjda med det stöd de får, medan andra önskar mer stöd kring vissa administrativa uppgifter som exempelvis schemaläggning. Det framkommer även önskemål om förbättrade

instruktioner för användandet av olika IT- system. De flesta framhåller att HR-stödet fungerar väl, men att det i vissa situationer kan vara otydligt var gränsen mellan cheferns och HR:s ansvar går. Ett område som nämns är lönesättning.

Slutsatser och bedömning

Vår samlade bedömning är att cheferna endast **till viss del** har förutsättningar i form av rimlig arbetsbelastning, resurser och stöd för att hantera sina uppdrag.

Vår bedömning grundas på följande iakttagelser, analyser och övervägande

Svaren i vår enkät visar att mindre än hälften av de svarande cheferna anser att deras arbetsbelastning är helt eller i stor utsträckning är rimlig. Vi noterar särskilt att resultatet för chefer inom vård- och omsorgsförvaltningen där endast 27 procent av cheferna uppger att de har en rimlig arbetsbelastning. På förvaltningsövergripande nivå har vi noterat att drygt en fjärdedel av de svarande cheferna uppgett att de inte alls eller i liten utsträckning hinner utföra sitt arbete under ordinarie arbetstid. Bara drygt hälften av de svarande upplever att de helt eller i stor utsträckning har tillräckliga möjligheter till återhämtning, medan 11 procent uppger att de inte alls eller i liten utsträckning har tid för återhämtning. Vi noterar särskilt att 31 procent av de svarande cheferna upplever att de inte alls eller endast i liten utsträckning har tillräckligt med tid för att kunna arbeta med det förebyggande arbetsmiljöarbetet.

2.3 Får cheferna tillräckligt stöd från sin egen chef, HR och organisationen i arbetet med den egna arbetsmiljön?

Iakttagelser från intervjuer och enkätsvar

En majoritet av de chefer vi intervjuat framhåller att de får stöd från sin närmsta chef och organisationen när de behöver. Denna iakttagelse styrks av enkätsvaren, där en majoritet uppgett att de anser att de får ett stöd från sin närmsta chef (54 procent) samt att man upplever att man har tillgång till kollegialt stöd i sitt arbete (69 procent). I våra gruppintervjuer nämns av flera vikten av att ha tillgång till kollegor och möjligheten att kunna hämta kraft och stöd från dessa.

Enligt intervju med medarbetare från HR-kontoret har en uppdragsbeskrivning tagits fram för att tydliggöra var gränsen går mellan HR:s ansvar och chefernas ansvar.

Utgångspunkten är att denna uppdragsbeskrivning ska gälla, men ibland kan den behöva

frångås beroende på vilket stöd som cheferna efterfrågar och vilka förutsättningar de har. HR-avdelningen har tagit fram ett stöd till chefer för planering av APT (arbetsplatsträff) med sina medarbetare. Vad gäller chefer som grupp uppges från HR-kontoret att det sällan förekommer att cheferna har motsvarande APT:er med sin närmsta chef. För att stötta cheferna i sin roll anordnar HR också en årlig chefsdag.

De flesta cheferna vi intervjuat upplever att de över lag har en bra balans mellan ansvar och befogenheter i sin roll som chef. Detta intryck stärks av enkätsvaren på påståendet *”Jag upplever att jag har tillräckliga befogenheter i relation till mitt uppdrag som chef”*. Här uppger 75 procent av de svarande cheferna att de helt eller i stor utsträckning anser att de har befogenheter som stor är i proportion till deras ansvar.

Däremot uttrycker ett antal chefer som vi har intervjuat att det i vissa situationer kan bli otydligt var gränsen för ens ansvar och befogenheter går som chef. Till exempel nämns att gränserna för ens ansvar och befogenheter tenderar att bli otydligt när det gäller frågor som budget, lönesättning och rekrytering. De chefer vi har intervjuat framhåller att en utmaning med chefskapet är att de behöver ikläda sig många roller samtidigt. Detta på grund av att saknas tydlighet kring vad som ingår i deras uppdrag. Som en konsekvens av otydligheten upplever flera att de lämnats till att testa sig fram för att, utifrån det, skapa en struktur för sitt arbete. En av cheferna sammanfattar sin upplevelse av att vara chef på följande vis sitt fritextsvar: *”Orimliga arbetsuppgifter, för stora ansvarsområden, för många medarbetare.”*

Ett antal chefer upplever att det är otydligt var de kan vända sig för att få stöd ifall de själva råkar ut för en incident eller själva får en ”anmälan” emot sig. Några av dem uppger att det finns en outtalad förväntan på att chefer ska vara mer motståndskraftiga/ha en högre tolerans än vad medarbetarna förväntas ha. Enligt cheferna kan denna förväntan resultera i att de stundtals känner sig ensamma i sin roll samt att man överväger om man ska rapportera en incident där man själv varit inblandad. I några enstaka fall uppges att man helt väljer att avstå från att rapportera en incident eller motsvarande. Av enkätsvaren framkommer att 59 procent helt eller i stor utsträckning instämmer i påståendet *”Jag upplever att kommunen har fungerande stöd*

om jag som chef utsätts för hot, våld eller andra extraordinära händelser”. Noterbart är att 23 procent av de svarande valde alternativet ”Vet ej”.

Slutsatser och bedömning

Vår samlade bedömning är att cheferna **till stor del** får tillräckligt stöd från sin egen chef, HR och organisationen i arbetet med den egna arbetsmiljön.

Vår bedömning grundas på följande iakttagelser, analyser och överväganden:

Vår granskning visar att chefer anser sig ha ett gott stöd från sin närmaste chef vilket framgår av både vår enkät och av våra intervjuer. Vi noterar särskilt att chefer anser att det finns stöd att få även i de lägen då chefer ställs inför svåra situationer. Vi konstaterar vidare att stödet från HR-avdelningen generellt uppfattas som väl fungerande. En uppdragsbeskrivning är framtagen och den tydliggör var gränsen går mellan HR:s ansvar och chefernas ansvar. Vår enkät visar att 75 procent av cheferna anser att de har befogenheter som är i paritet med deras ansvar. Vi noterar dock att ett antal chefer angett att man inte vet var man ska vända sig om man utsätts för hot, våld eller andra extraordinära händelser. Vi anser att detta indikerar att det finns ett behov av att tydligare kommunicera till cheferna var de kan vända sig för att få stöd och hjälp.

2.4 Följer kommunen upp och utvärderar chefers OSA systematiskt, och används resultaten för förbättringar?

Iakttagelser från intervjuer och enkätsvar

I intervju med HR-enheten framkommer att uppföljningen och utvärderingen av chefernas OSA skiljer sig åt mellan olika förvaltningar. I resultatet av den medarbetarenkät som skickas till samtliga medarbetare går det även att få fram specifikt vad cheferna har svarat, dock brukar inte dessa enkätsvar redovisas på kommunövergripande nivå. Årligen görs även ett personalbokslut men där redovisas ingen specifik information om chefernas situation eller deras arbetsmiljö. Inom ramen för granskningen har vi inte tagit del av någon dokumenterad uppföljning och/eller utvärdering som specifikt avser chefernas OSA.

I gruppintervjuerna framkommer att uppföljning och utvärdering av chefernas organisatoriska och sociala arbetsmiljö oftast sker tillsammans med chefskollegor

och/eller den närmsta chefen. Hur uppföljningen och utvärderingen av arbetsmiljön går till, skiljer sig åt beroende på vem som är chef över chef och vilken förvaltning chefen tillhör. Två av de intervjuade beskriver att de arbetar systematiskt med sin arbetsmiljö inom sin förvaltning utifrån ett ”årshjul för chefer” som deras närmaste chef tagit fram. Arbetsmiljön för cheferna i chefsgruppen följs upp både på individuell nivå och gruppnivå. En annan intervjuad chef uppger att denne har regelbundna avstämningar med sin närmaste chef.

Majoriteten av övriga chefer som intervjuats beskriver att de har olika typer av forum där de träffar sina chefskollegor och deras närmsta chef regelbundet. Fokus i dessa forum brukar i regel vara kring verksamheterna och medarbetarnas arbetsmiljö, snarare än hur cheferna upplever sin egen arbetsmiljö. Uppföljningen och utvärderingen av chefernas arbetsmiljö sker i stället mer informellt och utifrån de behov som uppstår i verksamheterna.

Gällande påståendet ”Jag upplever att arbetsmiljöarbetet för chefer är en prioriterad fråga” svarar 44 procent att de inte instämmer alls eller instämmer i liten utsträckning i påståendet. I övrigt uppger 10 procent att de instämmer helt i påståendet och 14 procent instämmer i stor utsträckning. 24 procent av de svarande har uppgett att arbetsmiljöarbetet delvis är en prioriterad fråga och 8 procent uppger att de inte vet. I enkätens fritextsvar frågar sig en av de svarande cheferna följande: ”Vi arbetar mycket med gruppens arbetsmiljö, vem arbetar med vår i roll som chef?”

Slutsatser och bedömning

Vår samlade bedömning är att kommunen **inte** följer upp och utvärderar chefers OSA regelbundet och att resultatet bidrar till förbättringar.

Vår bedömning grundas på följande iakttagelser, analyser och överväganden:

Av genomförda intervjuer och enkätsvar framkommer att arbetet med chefernas OSA inte är föremål för någon systematisk uppföljning samt att det inte genomförs några dokumenterade utvärderingar på kommunövergripande nivå. Avsaknaden av uppföljningar innebär även att det saknas underlag för att kunna genomföra riktade åtgärder för att förbättra chefernas OSA. I vår bedömning noterar vi särskilt att uppemot

hälften av alla svarande chefer (44 procent) uppger att de inte alls eller i liten utsträckning upplever att chefers OSA är ett område som prioriteras av kommunen.

Vi har i vår granskning tagit del av exempel på uppföljningar och utvärdering av chefernas arbetsmiljö som sker på förvaltningsnivå. En majoritet av cheferna som intervjuats har forum där de träffar sin chef och sina närmsta chefskollegor regelbundet. Samtidigt kan vi konstatera att det finns skillnader gällande i vilken utsträckning dessa forum faktiskt används för att följa upp och utvärdera chefernas OSA.

2.5 Sammanfattande revisionell bedömning

Vår samlade revisionella bedömning är att kommunstyrelsen samt socialnämnden, tekniska nämnden och vård- och omsorgsnämnden **till viss del** säkerställt en god organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA) för sina chefer.

Vår granskning visar att det till viss del finns en tydlig struktur och ansvarsfördelning för arbetsmiljöarbetet som omfattar chefernas egen OSA. Vi kan vidare konstatera att kommunens chefer endast till viss del ges förutsättningar i form av en rimlig arbetsbelastning samt resurser och stöd för att kunna hantera sina uppdrag. Vår granskning visar även att cheferna till stor del får tillräckligt stöd från sin egen chef, stöd från HR och organisationen i arbetet med den egna arbetsmiljön. Vad gäller uppföljning och utvärdering av chefers OSA kan vi konstatera att det i nuläget saknas en kommunövergripande systematik för detta.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte provides industry-leading audit and assurance, tax and legal, consulting, financial advisory, and risk advisory services to nearly 90% of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our professionals deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets, enable clients to transform and thrive, and lead the way toward a stronger economy, a more equitable society and a sustainable world. Building on its 175-plus year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte's more than 415,000 people worldwide make an impact that matters at www.deloitte.com.

Our advice is prepared solely for the use of the client. You may not disclose it or its contents to any other person without our prior written consent. No other person may rely on the advice and we accept no responsibility to any other person.

© 2025 For more information, contact Deloitte AB.