



Styrning och uppföljning av distansarbete

Vetlanda kommun

Maj 2025

Innehåll

Innehåll	1
Sammanfattning	2
1. Inledning	5
2. Granskningsresultat	9
Bilagor	29

Sammanfattning

Bakgrund

Deloitte AB har av de förtroendevalda revisorerna i Vetlanda kommun fått i uppdrag att genomföra en granskning av kommunens tillämpning av distansarbete.

Om distansarbete i Vetlanda kommun – en nulägesbild

Syftet med detta avsnitt är att ge en övergripande beskrivning av omfattningen och tillämpningen av distansarbete i Vetlanda kommun, baserat på den information som framkommit i dokumentstudier, intervjuer och enkätsvar från medarbetare och chefer. Uppgifterna ger en fingervisning om nuläget men är inte att betrakta som fullständiga, eftersom kommunen inte för någon samlad statistik över distansarbete.

Distansarbete förekommer inom flera av kommunens verksamheter, huvudsakligen i administrativa roller samt centrala stöd- och ledningsfunktioner. Arbetsformen tillämpas både i form av oregelbundet och regelbundet distansarbete. I flera fall uppges distansarbete ske en till två dagar per vecka, medan andra medarbetare arbetar hemifrån mer sporadiskt (1–3 gånger per månad). Enligt enkätresultat arbetar merparten av de medarbetare som har möjlighet till distansarbete hemifrån någon gång varje vecka, även om det finns variationer mellan förvaltningar. Av enkätsvaren framgår vidare att en betydande andel av dem som arbetar på distans saknar formellt distansarbetsavtal, även vid återkommande arbete hemifrån. Detta gäller även i viss utsträckning chefer. Det saknas uppgifter om att kommunen samlar in statistik över hur många medarbetare som omfattas av regelbundet respektive oregelbundet distansarbete eller att tillämpningen följs upp systematiskt.

Revisionsfråga

Säkerställer kommunstyrelsen och nämnderna att distansarbetet inom kommunala verksamheter bedrivs på ett effektivt, ändamålsenligt och hållbart sätt som gynnar både medarbetare och kommuninvånare?

Svar på revisionsfråga

Vår samlade revisionella bedömning är att kommunstyrelsen och nämnderna **till stor del** säkerställer att distansarbete inom kommunens verksamheter bedrivs på ett effektivt, ändamålsenligt och hållbart sätt.

Det finns etablerade riktlinjer, tekniska förutsättningar och positiva erfarenheter från verksamheterna, men granskningen visar på ett behov av ökad tydlighet, struktur och kommunövergripande styrning. Brister i uppföljning, ansvarsfördelning och rättssäker tillämpning begränsar kommunens förmåga att långsiktigt utveckla och kvalitetssäkra arbetsformen.

Kritiska och väsentliga iakttagelser och slutsatser

Nedan redovisas de mest väsentliga iakttagelserna från granskningen. Samtliga iakttagelser och slutsatser i denna sammanfattning baseras på intervjuer, enkätsvar och dokumentanalys.

- ▶ **Distansarbete upplevs i huvudsak fungera väl för vissa yrkesgrupper och uppgifter.** Flera chefer och medarbetare beskriver att arbetsformen lämpar sig särskilt väl för kvalificerade, självständiga uppgifter som kräver koncentration. Upplevd arbetsro och flexibilitet lyfts som positiva faktorer. *(Detta tyder på att distansarbete kan bidra till effektivitet och god arbetsmiljö – under rätt förutsättningar – och stärka kommunens attraktionskraft.)*
- ▶ **Digitala arbetsätt har underlättat fortsatt service vid distansarbete.** Enligt flera intervjuer har e-tjänster och digital ärendehantering gjort det möjligt att upprätthålla kvalitet och tillgänglighet även vid distansarbete. Förvaltningarna rapporterar inga tydliga negativa effekter. *(Detta visar att det finns fungerande tekniska och organisatoriska förutsättningar för att hantera distansarbete utan att servicen till invånare påverkas negativt.)*

- ▶ **Många medarbetare upplever bibehållen eller ökad prestation vid distansarbete.** En majoritet av enkätsvaren anger att prestation inte påverkats negativt, och flera uppger förbättrad arbetsro och fokus. *(Detta tyder på att distansarbete, om det tillämpas rätt, kan stödja effektivitet och ett hållbart arbetsliv.)*
- ▶ **Riktlinjerna saknar tydliga mål, uppföljningskrav och ansvarsfördelning.** Det framgår att riktlinjerna inte innehåller krav på mål eller uppföljning, och ansvarsfördelningen mellan chef och nämnd är oklar. *(Det försvårar systematisk styrning och rättssäker tillämpning, samt ökar risken för otydlighet och bristande ansvarstagande.)*
- ▶ **Tillämpningen av distansarbete varierar kraftigt mellan förvaltningar och roller.** Enligt granskningen beror tillgången till distansarbete ofta på chefens synsätt och arbetsuppgiftens natur. *(Utan gemensam styrning riskerar tillämpningen att uppfattas som godtycklig, vilket påverkar rättvisa och likvärdighet.)*
- ▶ **Det saknas krav och struktur för att följa upp distansarbetets påverkan på produktivitet, kvalitet och service.** Varken indikatorer eller gemensamma metoder för uppföljning förekommer enligt intervjuer och enkäter. *(Detta begränsar ledningens möjligheter att fatta välinformerade beslut om arbetsformer och verksamhetsmål.)*
- ▶ **Regelbundet distansarbete förekommer utan att formellt avtal upprättats.** Intervjuer och enkätresultat visar att återkommande distansarbete ofta sker utan skriftligt avtal, trots riktlinjernas krav. *(Avsaknad av avtal försvagar rättssäkerhet, ansvarsfördelning och arbetsmiljöuppföljning.)*
- ▶ **Arbetsmiljörisker vid distansarbete följs inte upp systematiskt.** Trots krav i riktlinjerna visar granskningen att riskbedömningar och skyddsronder sällan genomförs – särskilt vid oregelbundet distansarbete. *(Detta kan leda till att arbetsmiljöansvaret inte uppfylls och att medarbetare ges olika förutsättningar.)*

- ▶ **Det saknas enhetliga rutiner för att motverka social isolering vid distansarbete.** Flera chefer och medarbetare uppger att frågan lämnas till individen eller den enskilda chefen. *(Uteblivna insatser kan öka risken för isolering, ohälsa och minskad motivation över tid.)*
- ▶ **Hög tillit till att chefer själva hanterar styrning och uppföljning av distansarbete – men utan tillräckliga verktyg och krav.** Enligt riktlinjerna ansvarar chefer för tillämpningen, men saknar ofta stöd och tydliga krav. *(Detta riskerar att skapa otydlig tillämpning, ojämn uppföljning och svagt ansvarstagande.)*
- ▶ **Bristande uppföljning och tillämpning av IT- och informationssäkerhet vid distansarbete.** Trots tekniska lösningar och styrande dokument råder det osäkerhet kring tillämpning och uppföljning. *(Brist på tydlig styrning ökar risken för bristande säkerhet vid hantering av känsliga uppgifter.)*

Rekommendationer

Mot bakgrund av de iakttagelser och slutsatser som redovisas i rapporten riktas nedanstående rekommendationer till kommunstyrelsen i dess roll som övergripande strategiskt ledningsorgan, samt till samtliga nämnder i deras ansvar för styrning och uppföljning inom respektive verksamhetsområde.

Rekommendationer till kommunstyrelsen (övergripande ansvar)

Kommunstyrelsen rekommenderas att

- ✎ **att säkerställa att kommunens riktlinjer för distansarbete förtydligas och utvecklas** *(Det bör innefatta tydlig ansvarsfördelning, gemensamma krav på uppföljning, stödstrukturer för chefer samt förtydliganden avseende gränsdragning mellan regelbundet och oregelbundet distansarbete. Riktlinjerna bör ha en tydlig koppling till arbetsmiljöansvar, rättssäkerhet och likabehandling).*
- ✎ **att utveckla en kommunövergripande struktur för systematisk uppföljning och analys av distansarbetets konsekvenser.** *(Det bör inkludera gemensamma indikatorer, datainsamling och analys kopplat till produktivitet, kvalitet, arbetsmiljö,*

informationssäkerhet och tillgång till distansarbete. Detta ger politisk och administrativ ledning bättre beslutsunderlag.)

- ✎ att säkerställa att det finns ett jämlikhetsperspektiv i tillämpningen av distansarbete** *(Det innebär att kommunen bör följa upp hur möjligheten till distansarbete fördelas mellan förvaltningar, befattningar och medarbetargrupper. Analysen bör ligga till grund för utveckling av styrning och riktlinjer med fokus på likvärdiga förutsättningar).*

Rekommendationer till samtliga nämnder (inkl. kommunstyrelsen i egenskap av nämnd)

Nämnderna rekommenderas

- ✎ att säkerställa att arbetsmiljörisker vid distansarbete följs upp systematiskt.** *(Det bör ske genom att befintliga riktlinjer tillämpas och att riskbedömningar, skyddsronder och annan arbetsmiljöuppföljning dokumenteras, särskilt vid regelbundet distansarbete).*
- ✎ att följa upp att skriftliga avtal upprättas vid regelbundet distansarbete i enlighet med gällande riktlinjer.** *(Detta stärker tydlighet kring ansvarsfördelning, uppföljning och arbetsmiljö, och motverkar att distansarbete sker utanför formella ramar)*

Jönköping den 13 maj 2025.

DELOITTE AB



Revsul Dedic
Certifierad kommunal revisor



Ghenoa Abbas
Verksamhetskonsult

1. Inledning

Bakgrund

Distansarbete har blivit allt vanligare, särskilt efter pandemin, och erbjuder fördelar som flexibilitet och bättre balans mellan arbete och privatliv för medarbetare, samt kostnadsbesparingar och ökad attraktivitet vid rekrytering för arbetsgivare. Samtidigt innebär distansarbete utmaningar för kommuner, som behöver säkerställa en trygg arbetsmiljö, produktivitet och tillgänglig service för medborgarna, samt främja samarbete mellan kollegor.

Vetlanda kommun har specifika riktlinjer för distansarbete som reglerar både oregelbundet och regelbundet arbete på distans. Enligt dessa ska distansarbete skapa mervärde för både medarbetare och arbetsgivare, och är endast tillåtet om arbetsuppgifterna till stor del kan utföras självständigt. Möjligheten att arbeta på distans får inte påverka kommunens service negativt. Arbetsgivaren ansvarar för arbetsmiljön vid distansarbete och måste till exempel säkerställa ergonomi och IT-säkerhet. För regelbundet distansarbete krävs ett skriftligt avtal.

Mot denna bakgrund har revisorerna i Vetlanda kommun beslutat att granska distansarbetet inom kommunens verksamheter.

Syfte och avgränsning

Syftet med granskningen är att utvärdera om kommunstyrelsen och nämnderna säkerställer ett effektivt och hållbart distansarbete som gynnar både medarbetare och kommuninvånare. Granskningen omfattar perioden 2023–2024. Granskningen fokuserar på ett urval av verksamheter med högst andel distansarbetande medarbetare. Granskningen går inte in på en djupgående analys av varje enskild aspekt, utan presenterar en översiktlig bild av nuläget och de viktigaste utmaningarna.

Revisionsfråga

Säkerställer kommunstyrelsen och nämnderna att distansarbetet inom kommunala verksamheter bedrivs på ett effektivt, ändamålsenligt och hållbart sätt som gynnar både medarbetare och kommuninvånare?

Underliggande frågeställningar

- I vilken utsträckning är riktlinjerna för distansarbete tydliga, väl förankrade och kommunicerade till alla berörda medarbetare, och hur följs de upp?
- I vilken utsträckning påverkar distansarbetet jämställdhet och likabehandling inom kommunen, och har det skett någon förändring i positiv eller negativ riktning?
- I vilken utsträckning säkerställer och följer ansvarig nämnd upp en god arbetsmiljö för distansarbetande medarbetare, inklusive ergonomiska behov och åtgärder för att minska isolering?
- I vilken utsträckning påverkar distansarbetet produktiviteten och effektiviteten i kommunens verksamheter?
- I vilken utsträckning fungerar kommunikationen och samarbetet mellan medarbetare och chefer effektivt vid distansarbete?
- I vilken utsträckning har distansarbetet påverkat kvaliteten, tillgängligheten och svarstiderna för kommunens tjänster till invånarna?
- I vilken utsträckning följer ansvarig nämnd upp och säkerställer IT-säkerhet och skydd av sekretessbelagda uppgifter vid distansarbete, och vilka åtgärder har vidtagits för att minimera riskerna.

Metod och granskningsinriktning

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier, statistiska analyser samt intervjuer*. En webbenkät** har dessutom genomförts för att samla in ytterligare data.

*Intervjuer

Intervjuer har genomförts med följande befattningshavare: Ks presidium, kommundirektör, HR chef, miljöchef samt bitr. miljöchef, socialchef samt bitr. socialchef, vård- och omsorgschef.

**Webbenkät – Bakgrund och syfte

För att få en bredare förståelse för hur *distansarbetet* tillämpas inom Vetlanda kommun har en webbenkät genomförts som en del av denna granskning. Syftet med enkäten var att samla in information om omfattningen av denna arbetsform, vilka förvaltningar och yrkesgrupper som tillämpar den mest, samt hur väl medarbetare och chefer känner till kommunens riktlinjer och regler kring *distansarbetet*. Enkäten syftade även till att undersöka hur denna möjlighet upplevs, följs upp, kontrolleras och nyttjas av medarbetare och chefer.

Enkäten riktade sig till samtliga medarbetare och chefer vars arbetsuppgifter bedöms som möjliga att utföra på annan plats. Totalt fick ca 400 personer möjlighet att delta anonymt i undersökningen, och av dessa valde ca 248 personer att svara, vilket ger en svarsfrekvens på ca 63%.

Det finns alltid viss risk för olika tolkningar eller i vissa fall misstolkningar från de svarande av de frågorna/frågeställningar som lyft upp i enkäten. Därmed kan resultatet av enkäten vara något missvisande och inte fullt rättvisande i relation till den faktiska situationen. Resultaten ska och kommer därför att användas och tolkas med viss försiktighet i rapporten. Trots detta ger enkäten värdefull insikt och kommer att användas för att belysa relevanta aspekter av denna granskning. Resultatet bidrar till att ge en empirisk grund för att bedöma hur *distansarbetet* fungerar i praktiken, samt hur kommunens riktlinjer efterlevs och uppfattas av de som berörs.

Granskningen har delats in i följande faser:

Granskningen genomfördes i flera faser, med början i planering av intervjuer och insamling av fakta och underlag. Det insamlade materialet analyserades och kompletterades vid behov för att säkerställa en heltäckande bild. Utifrån analysen identifierades viktiga iakttagelser och rekommendationer, som låg till grund för att besvara revisionsfrågorna. Därefter sammanställdes resultaten i en rapport som sakavstämde, presenterades för revisorerna och efter godkännande skickades till berörda nämnder och revisorer.

Revisionskriterier och bedömningsgrund

Granskningen av Vetlanda kommuns styrning, uppföljning och tillämpning av distansarbete vilar på både bindande lagstiftning och föreskrifter samt kommunens egna styr- och stöddokument. Dessa utgör tillsammans granskningens revisionskriterier – det vill säga den normativa ram mot vilken iakttagelserna kommer att prövas och bedömningar göras. Genom att kombinera externa rättsliga krav med lokalt antagna riktlinjer skapas en helhetsbild av vad kommunen själv åtagit sig att uppfylla samt vad som krävs enligt gällande regelverk.

Tillämplig lagstiftning och föreskrifter

Kommunallagen (2017:725) utgör den rättsliga grunden för kommunens verksamhet och slår fast att kommunstyrelsen och nämnderna ansvarar för att verksamheten bedrivs ändamålsenligt, rättssäkert och effektivt. Vid distansarbete innebär detta att arbetsformen inte får försämra servicenivå, tillgänglighet eller uppföljningsbarhet. Beslut ska fattas med tydliga ansvarsförhållanden och verksamhetens resultat ska kunna följas upp oavsett arbetsform.

Arbetsmiljölagen (1977:1160) och **AFS 2001:1** kräver att arbetsgivaren förebygger ohälsa och skapar en god arbetsmiljö – även vid distansarbete. Hemmet eller annan distansarbetsplats omfattas därmed av samma krav som kontorsmiljö. Riskbedömning ska genomföras före varje varaktigt distansupplägg, och arbetsmiljöarbetet ska ske i samverkan med medarbetare och skyddsombud. Dokumentation och uppföljning är centrala delar i detta ansvar.

AFS 2015:4 om organisatorisk och social arbetsmiljö tydliggör arbetsgivarens ansvar för faktorer som arbetsbelastning, stöd, återhämtning och social samvaro. Vid

distansarbete ökar risken för isolering, otydliga förväntningar och gränslös arbetsbörda. Arbetsgivaren ska därför ha mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön och arbeta systematiskt med att identifiera och hantera relaterade risker.

Diskrimineringslagen (2008:567) ålägger arbetsgivare att aktivt främja lika rättigheter och möjligheter, oavsett kön, identitet, etnicitet, religion, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder. I fråga om distansarbete innebär det att arbetsgivaren måste säkerställa att arbetsformen inte missgynnar vissa grupper vad gäller tillgång, arbetsvillkor, utveckling eller arbetsmiljöstöd. Eventuella strukturella obalanser ska kunna identifieras, analyseras och hanteras.

Offentlighets- och sekretesslagen (2009:400) samt dataskyddsförordningen (GDPR, EU 2016/679) reglerar kraven på skydd av personuppgifter och sekretessbelagd information, oavsett arbetsform. Vid distansarbete krävs särskilda åtgärder för säker hantering i hemmiljö, exempelvis åtkomstkontroller, kryptering och utbildning. Dataskyddsarbetet ska vara dokumenterat och inkludera intern kontroll och uppföljning.

Kommunens interna styr- och stöddokument

Vetlanda kommun har i sin **riktlinje för distansarbete**, beslutad av kommunstyrelsen den 6 september 2023, fastställt gemensamma principer för hur arbete på distans ska hanteras inom kommunens verksamheter. Riktlinjen gäller både regelbundet och regelbundet distansarbete. Den fastslår att distansarbete ska utgöra ett mervärde för både arbetsgivaren och medarbetaren och ska inte påverka kommunens service negativt. Det är arbetsgivaren som beslutar om distansarbete kan genomföras, utifrån en bedömning av arbetsuppgifternas lämplighet. Riktlinjen tydliggör att arbetet ska ske enligt ordinarie schema, att medarbetaren ska delta i arbetsplatsträffar och andra verksamhetsgemensamma aktiviteter och att kontakt med chef och kollegor ska upprätthållas. Vid regelbundet distansarbete krävs ett skriftligt distansarbetsavtal mellan medarbetare och arbetsgivare. I detta regleras bland annat arbetsdagar, arbetsplatsens adress, geografisk inställelsetid, uppsägningstid och ansvarsfördelning. Medarbetaren ansvarar för att arbetsplatsen är lämplig ur ett ergonomiskt och arbetsmiljömässigt perspektiv. Riktlinjen slår fast att arbetsmiljöansvaret ligger hos

arbetsgivaren även vid distansarbete. Innan arbetet inleds ska en riskbedömning genomföras i samverkan med skyddsombud. Dessutom ska en årlig skyddsronnd genomföras, som kan ske digitalt. Arbetsgivaren har rätt att få tillträde till distansarbetsplatsen för att fullfölja sitt ansvar. Riktlinjen innehåller även skrivningar om att IT-säkerheten ska vara tillräcklig innan distansarbete inleds, att medarbetaren ska ha fått information om säkerhetsrutiner, samt att arbetsgivaren inte bekostar möbler eller utrustning.

Distansarbetsavtalet formaliserar riktlinjens krav och innehåller kompletterande uppgifter om ansvar för teknisk utrustning, självrisker, hemförsäkringskrav, dokumentation och inställelse vid möten eller utbildningar. Dokumentet förvaras i personalakt och är en viktig komponent för att säkerställa rättslig och praktisk efterlevnad. Kommunen har också tagit fram en detaljerad blankett för riskbedömning av distansarbete, vilken används före påbörjat arbete. Den omfattar såväl fysisk som organisatorisk och digital arbetsmiljö och fungerar som ett konkret verktyg för att omsätta föreskrifterna i AFS 2001:1 och AFS 2015:4 i praktiken.

Riktlinjen för arbetsmiljöprocessen beskriver hur kommunens systematiska arbetsmiljöarbete ska bedrivas. Den tydliggör ansvarsfördelning mellan chef och medarbetare, anger hur skyddsronder och uppföljning ska ske samt betonar att även distansarbete omfattas av arbetsmiljöarbetet. Det är chefens ansvar att genomföra riskbedömningar, dokumentera åtgärder och följa upp arbetsmiljösituationen löpande.

Kommunens riktlinje för informationssäkerhet och den Höglandsgemensamma IT-säkerhetspolicyn utgör tillsammans de interna normerna för informationshantering vid distansarbete. Dessa dokument fastställer att informationssäkerhet ska bygga på systematiskt och riskbaserat arbete. Det ska finnas en tydlig roll- och ansvarsfördelning, informationsklassning, samt utbildning för användare i säkert beteende. Särskild vikt läggs vid att säkerställa att distansarbete inte innebär att sekretesskyddad information exponeras för obehöriga eller hanteras i osäkra miljöer.

I kommunens **likabehandlingsplan 2023–2024** betonas att alla arbetsformer, inklusive distansarbete, ska präglas av likabehandling, jämlikhet och inkludering. Det är arbetsgivarens ansvar att säkerställa att möjligheten till distansarbete inte leder till

ojämlik tillgång till resurser, stöd, karriärutveckling eller skydd mot arbetsrelaterad ohälsa. Ledarskapet ska arbeta förebyggande mot strukturella orättvisor även i hur arbetsformer tillämpas.

Slutligen utgör **personalpolicyn** en viktig ram för kommunens personalledning. Policyn beskriver kommunens värdegrund, förväntningar på ledarskap och medarbetarskap samt ansvarsfördelning mellan chef, organisation och individ. Den framhåller betydelsen av delaktighet, dialog, uppföljning och tydlig förväntansbild – även när arbetsformer förändras. Policyn lyfter att arbetsmiljö, utveckling och stöd ska säkerställas oberoende av var arbetet sker.

Kvalitetssäkring

Kvalitetssäkring har skett genom Deloitte:s interna kvalitetssäkringssystem. Rapporten har även kvalitetssäkrats av de intervjuade personerna.

2. Granskningsresultat

Utifrån genomförda intervjuer och granskat material har en övergripande beskrivning av kommunens distansarbete gjorts nedan. De iakttagelser som framkommit till följd av intervjuer och dokumentstudier och enkätsvar (En mer omfattande sammanställning av enkätresultaten presenteras i bilaga A) redogörs under den rubrik som ansetts mest lämplig.

2.1 NULÄGE

2.1 Nuläge – Omfattning av distansarbete i Vetlanda kommun

Enligt kommunens riktlinjer definieras distansarbete som arbete som utförs regelbundet från annan plats än den ordinarie arbetsplatsen, och som regleras i ett formellt avtal mellan arbetsgivare och medarbetare. Oregelbundet distansarbete kan däremot ske utan skriftligt avtal och utgår från tillfälliga överenskommelser. För mer detaljerad information hänvisas till kapitlet "Bakgrund", där kommunens terminologi och villkor beskrivs.

Kommunens riktlinjer anger uttryckligen att regelbundet distansarbete ska regleras i ett skriftligt avtal mellan arbetsgivare och arbetstagare. Oregelbundet distansarbete, som inte är schemalagt eller förutsägbart, kan däremot hanteras genom en muntlig överenskommelse. Denna distinktion är väsentlig för att förstå hur distansarbetet förväntas tillämpas och dokumenteras i praktiken.

Distansarbetets omfattning i Vetlanda kommun har i denna granskning belysts genom två huvudsakliga källor: dels uppgifter från respektive förvaltning, dels en webbenkät riktad till medarbetare och chefer vars arbetsuppgifter bedömts som möjliga att utföra på distans. Totalt skickades enkäten ut till 405 personer, enligt urvalet gjort av kommunens HR-avdelning. Vi har inom ramen för denna granskning inte verifierat om detta antal är korrekt eller om alla som inkluderats faktiskt har arbetsuppgifter som lämpar sig för distansarbete.

Enligt förvaltningarnas egna uppgifter finns idag totalt 181 medarbetare som arbetar på distans i någon form. Av dessa har 74 personer tecknat ett formellt distansavtal.

Nedan följer en tabell över antalet distansarbetande medarbetare per förvaltning samt hur många som har formellt avtal, baserat på svaren i enkäten (inte förvaltningarnas uppgifter), "Se även bilaga A för mer info.":

Förvaltning	Arbetar på distans	Har formellt avtal
Kommunledningskontoret	55	13
Socialförvaltningen	48	26
Barn- och utbildningsförvaltningen	31	5
Vård- och omsorgsförvaltningen	29	14
Tekniska förvaltningen	20	2

Tabell 1: Andel medarbetare som arbetar på distans per förvaltning.

Skillnaderna mellan förvaltningarna i hur distansarbete praktiseras – både vad gäller frekvens och andelen med formellt avtal – indikerar att det kan förekomma variationer i hur riktlinjerna tolkas och tillämpas mellan olika delar av organisationen. Detta är en aspekt som fördjupar förståelsen för nuläget och som vidare belyses i kommande kapitel.

Resultaten visar också att bland de medarbetare som arbetar på distans med formellt avtal är den vanligaste frekvensen "en gång i veckan". Bland dem som arbetar på distans utan formellt avtal är den vanligaste frekvensen "1–3 gånger per månad".

Vid analys utifrån befattning visar det sig att 66 av de distansarbetande personerna är chefer och 139 är medarbetare. Av dessa har 16 chefer och 55 medarbetare ett formellt distansavtal. Den vanligaste distansfrekvensen för chefer, både med och utan avtal, är

”1–3 gånger per månad”, medan medarbetare med avtal främst arbetar på distans ”en gång i veckan”. Grafen 2 nedan visar *fördelning av distansarbete per befattning – med och utan avtal*”)

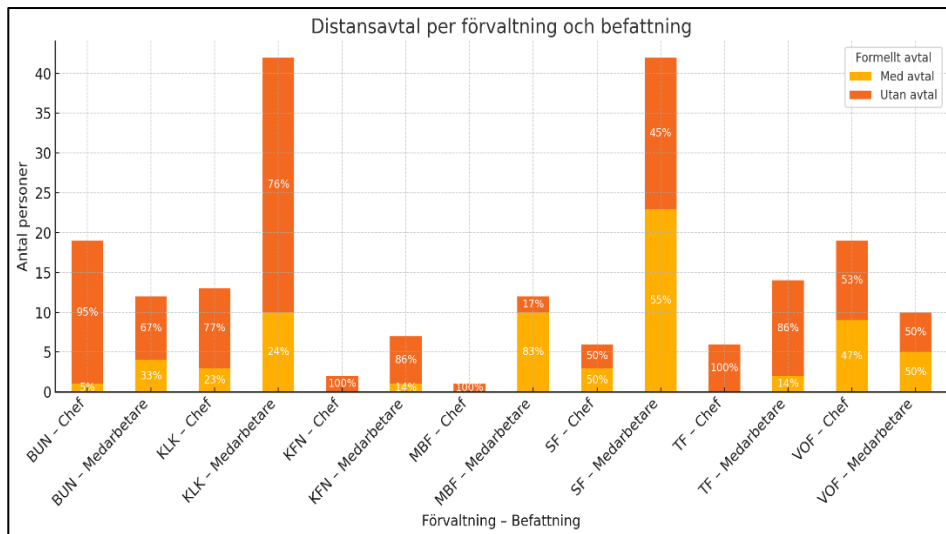


Bild 2: (Källa: baseras på enkätresultat)

Flera av de intervjuade cheferna bekräftar bilden att distansarbete är mest förekommande inom administrativa och stödjande funktioner, samt att omfattningen varierar stort beroende på förvaltningens verksamhetsområde. I synnerhet framhölls att socialförvaltningen och kommunledningskontoret har den mest etablerade användningen av distansarbete, vilket även återspeglas i enkätsvaren. En chef uttryckte även att "vi har en kärnverksamhet där fysiskt arbete dominerar, men för vissa roller har distansarbete blivit en självklarhet".

För att ytterligare illustrera skillnaden mellan uppgifter från förvaltningarna och enkätsvaren kan nedan nämnas att exempelvis kommunledningskontoret enligt sina egna uppgifter har 32 personer som arbetar regelbundet på distans, medan enkätresultatet visar 13 personer med avtal. Liknande avvikelser finns för övriga förvaltningar.

Slutsatser och reflektioner

Sammantaget visar enkätresultaten att distansarbete är en etablerad arbetsform bland målgruppen, även om tillämpningen varierar både i omfattning och formalisering. Andelen som arbetar på distans utan avtal är generellt högre än de som har formellt reglerade distansavtal, vilket kan indikera en utbredd tillämpning av tillfälligt distansarbete inom organisationen. Enkätsvaren visar också att majoriteten av distansarbetarna finns inom Kommunledningskontoret och Socialförvaltningen, medan Kultur- och fritidsförvaltningen samt Miljö- och byggförvaltningen har betydligt färre.

Det är även tydligt att roller med administrativa och utredande arbetsuppgifter är mest representerade bland dem som arbetar på distans, vilket överensstämmer med de arbetsuppgifter som enligt riktlinjerna lämpar sig för distansarbete. Medarbetare i sådana roller tenderar dessutom att ha något högre andel formella avtal jämfört med exempelvis pedagogiska eller tekniska funktioner. En viss diskrepans kan noteras mellan de uppgifter som förvaltningarna lämnat avseende möjligheten till distansarbete och det faktiska nyttjandet enligt enkätresultaten. Detta kan bero på att den interna bedömningen av möjlig arbetsform inte alltid leder till faktisk tillämpning, men det kan också återspegla skillnader i arbetssätt och ledarskap mellan förvaltningar.

Det är vidare noterbart att drygt hälften av dem som arbetar på distans gör detta utan ett formellt avtal, vilket kan ha betydelse i relation till arbetsgivaransvar, arbetsmiljö och informationssäkerhet. Även om riktlinjerna tillåter oregelbundet arbete på distans utan skriftligt avtal, visar denna omfattning på behovet av strukturerad uppföljning för att säkerställa att även tillfälligt distansarbete sker under ordnade och tydliga former. Det framgår också att det finns skillnader mellan förvaltningar vad gäller andelen chefer och medarbetare som distansarbetar, vilket i sig kan påverka såväl tillämpning som styrning av denna arbetsform.

Slutligen bör det betonas att resultaten bygger på självskattningar i enkätform och på uppgifter som tillhandahållits av förvaltningarna. Dessa uppgifter har inte verifierats inom ramen för granskningen och bör därför tolkas som indikationer snarare än exakta representationer av verkligheten. Sammanfattningsvis visar nulägesbilden att distansarbete tillämpas i relativt stor omfattning inom flera förvaltningar i Vetlanda

kommun, främst i form av tillfälligt distansarbete utan formellt avtal, och att denna arbetsform främst nyttjas av medarbetare i administrativa och utredande roller.

2.2 RIKTLINJER, MÅL OCH UPPFÖLJNING

Vetlanda kommuns riktlinjer för distansarbete tillåter både regelbundet och tillfälligt distansarbete, om det är förenligt med verksamhetens behov. Regelbundet distansarbete kräver skriftligt avtal med särskilt formulär, medan tillfälligt arbete styrs av muntlig överenskommelse per tillfälle. Riktlinjerna skiljer tydligt mellan regelbundet och oregelbundet distansarbete, där det förstnämnda regleras mer omfattande, bland annat kring arbetsmiljö och ansvar. Syftet är att främja balans mellan arbete och privatliv samt stärka kommunens attraktionskraft och effektivitet – utan att försämra servicen.

Kommunledningskontoret inkl. HR

Intervjuer med representant från kommunledningskontoret visar att riktlinjerna för distansarbete är välkända och i stort följs i verksamheten. Det råder en bred acceptans för arbetsformen, både bland chefer och medarbetare. HR-avdelningen bekräftar denna bild och beskriver riktlinjerna som användbara i det dagliga arbetet. Båda parter lyfter vikten av att distansarbete anpassas efter verksamhetens behov, men också att det ska bidra till ökad flexibilitet för medarbetarna. Samtidigt framhåller HR att kommunen inte har formulerat några tydliga mål med distansarbetet. Det saknas också en gemensam struktur för att följa upp hur distansarbetet fungerar i praktiken. I stället sker uppföljning i samband med årliga medarbetarsamtal eller när behov uppstår. HR nämner också att distansarbete ibland tillämpas utan att ett formellt avtal skrivs, vilket gör det svårt att få en helhetsbild på kommunnivå. Riktlinjerna togs fram i dialog med samtliga förvaltningschefer, vilket gav dem ett bra stöd i organisationen från början. Därefter är det varje enskilt chefsansvar att förankra, tillämpa och följa upp riktlinjerna inom sin egen verksamhet.

Enkätsvaren från kommunledningskontoret bekräftar att riktlinjerna är välkända – hela 94 % uppger att de känner till dem. Tydligheten får i genomsnitt 4,25 och förankringen 3,83 på en femgradig skala. När det gäller kännedom om målen med distansarbetet svarar 48 % att sådana finns, 44 % att de inte vet, och 8 % att mål saknas. Resultaten visar

att riktlinjerna är kända och i huvudsak upplevs som tydliga, men att medvetenheten om målsättningarna är mer varierad.

Socialförvaltningen

Socialförvaltningen uppger att riktlinjerna för distansarbete är välkända inom förvaltningen, men att möjligheten att arbeta på distans i praktiken påverkas av verksamhetens art. Distansarbete är svårt att tillämpa i yrken med direkt brukarkontakt, men fungerar bättre för exempelvis biståndshandläggare och administrativ personal. Det finns inga formella mål för distansarbete, och uppföljning sker inte systematiskt på förvaltningsnivå.

Enligt enkäten känner 88 % av medarbetarna till riktlinjerna. Tydligheten bedöms till i genomsnitt 4,21 och förankringen till 3,87. Hälften av de svarande uppger att det finns mål för distansarbete, medan 42 % inte vet och 8 % menar att det saknas. Socialchefen förklarar att riktlinjerna tas upp vid introduktion av nya chefer, och att enhetschefer har ansvar för att informera vid nyanställningar och vid diskussioner om distansarbete. Biträdande socialchef lyfter särskilt att riktlinjerna förankrades mer aktivt efter pandemin, bland annat genom arbetsplatsträffar, vilket ökade kännedomen om distansavtalet, genom arbetsplatsträffar, vilket också ökade kännedomen om distansavtalet.

Miljö- och byggförvaltningen

Miljö- och byggförvaltningen uppger att distansarbete är en väletablerad arbetsform för flertalet medarbetare, särskilt handläggare och administrativ personal. Förvaltningens mindre storlek och tydliga struktur uppges bidra till en god överblick, nära dialog mellan ledning och personal samt enhetlig tillämpning av riktlinjerna. Det finns ett uttalat stöd för distansarbete, samtidigt som man värnar om närvaro på kontoret för samordning och gemenskap. Riktlinjerna upplevs som tydliga och relevanta, men det saknas formella mål samt en mer systematisk uppföljning på förvaltningsnivå.

Enligt enkäten känner samtliga (100 %) respondenter till riktlinjerna. Tydligheten bedöms till 4,47 (5) och förankringen till 4,53 – vilket är högst bland samtliga förvaltningar. När det gäller mål för distansarbete uppger 53 % att det finns, medan 47 % inte vet. Ingen anser att mål saknas. Förvaltningen har även tagit egna initiativ för att stärka styrningen

av distansarbete, bland annat genom att ta fram en särskild rutin som kompletterar kommunens riktlinjer. Man har dessutom genomfört en samlad riskbedömning som omfattar distansarbete, vilket visar på ett proaktivt och strukturerat arbetssätt.

Vård- och omsorgsförvaltningen

Inom vård- och omsorgsförvaltningen är distansarbete främst aktuellt för administrativ personal, såsom socialsekreterare och enhetschefer. Förvaltningen lyfter att den operativa verksamheten i stort kräver fysisk närvaro, vilket kraftigt begränsar tillämpningen av distansarbete för flertalet medarbetare. Riktlinjerna är kända inom ledningsgruppen och uppfattas som användbara där distansarbete är tillämpligt, men det finns ingen samlad uppföljning på förvaltningsnivå. Inte heller har några övergripande mål för distansarbete formulerats.

Enkäten visar att kännedom om riktlinjer är relativt hög. Tydlighet och förankring bedöms som medelhöga till höga. När det gäller mål är svaren mer blandade – flera respondenter uppger att de är osäkra på om sådana finns, vilket ligger i linje med vad som framkommit i intervjuerna. Förvaltningen uttrycker samtidigt en positiv grundinställning till distansarbete för de yrkesgrupper där det är möjligt, men betonar behovet av fortsatt balans mellan flexibilitet och verksamhetens krav.

Barn- och utbildningsförvaltningen

Det har inte genomförts någon intervju med barn- och utbildningsförvaltningen inom ramen för granskningen, men enligt skriftliga underlag används distansarbete i begränsad omfattning.

Enligt enkätresultaten inom barn- och utbildningsförvaltningen känner 97 % av respondenterna till riktlinjerna. Tydligheten bedöms till 4,08 och förankringen till 3,39. Vad gäller mål svarar 45 % att sådana finns, 42 % att de inte vet och 13 % att mål inte finns. Resultatet visar att även om riktlinjerna är kända och tydliga, är kunskapen om mål ojämnt fördelad.

Kultur- och fritidsförvaltningen

Det har inte genomförts någon intervju med kultur- och fritidsförvaltningen, men enligt skriftliga underlag används distansarbete i begränsad omfattning. Arbetsformen är

främst aktuell för administrativ personal, medan verksamhetens övriga delar kräver fysisk närvaro.

Enligt enkätresultat känner 91 % till riktlinjerna. Tydligheten bedöms till 3,27 och förankringen till 2,73 – lägst bland alla förvaltningar. Gällande mål uppger endast 27 % att de finns, medan 64 % inte vet och 9 % anser att mål saknas. Detta indikerar att riktlinjerna är mindre förankrade här än i andra delar av organisationen. Enligt kommunens riktlinje ska årlig skyddsronde genomföras för distansarbetsplatser, vilket kan göras digitalt. Detta är ett viktigt redskap för arbetsgivaren att följa upp arbetsmiljön även vid hemarbete – något som inte framkommer att det sker här.

Tekniska förvaltningen

Enligt skriftliga uppgifter förekommer distansarbete i begränsad omfattning. En medarbetare har ett formellt avtal som medger upp till 90 distansarbetsdagar per år. Sex ytterligare medarbetare arbetar 1–2 dagar per vecka utan att ännu ha formellt avtal, men ett arbete för att reglera dessa överenskommelser har påbörjats. Ytterligare 21 personer arbetar på distans mer sporadiskt, vanligtvis mellan 1–10 dagar per år.

Enkätsvaren från förvaltningen visar att distansarbete är ovanligt. Flera medarbetare uppger att de inte arbetar på distans alls. Bland dem som gör det sker det främst vid behov, utan tydliga strukturer. Det saknas information om hur riktlinjerna har förankrats, vilket indikerar att distansarbete inte är en etablerad arbetsform i denna del av organisationen. Det finns dock ett visst engagemang i att börja reglera arbetsformen mer formellt, vilket kan lägga grunden för en mer systematisk tillämpning framöver.

Slutsatser och bedömning

I vilken utsträckning finns det tydliga, förankrade och kommunicerade riktlinjer för distans, med uppföljning och utvärdering samt tydliga mål?

Vår samlade bedömning är att det till viss del finns tydliga, förankrade och kommunicerade riktlinjer för distansarbete i Vetlanda kommun. Samtidigt bedömer vi att uppföljning, utvärdering och målstyrning är svagare delar av styrningen och behöver utvecklas ytterligare för att kunna säkerställa en likvärdig och hållbar tillämpning av arbetsformen.

Vår bedömning grundas på följande iakttagelser, analyser och överväganden:

Vi konstaterar att Vetlanda kommun har en antagen och dokumenterad riktlinje för distansarbete, beslutad av kommunstyrelsen. Den reglerar både regelbundet och oregelbundet distansarbete, ställer krav på skriftliga distansarbetsavtal vid återkommande arbete hemifrån, och tydliggör ansvarsfördelningen mellan arbetsgivare och medarbetare. Enligt vår uppfattning utgör detta en stabil grund för strukturerad styrning och tillämpning av distansarbete. Riktlinjen omfattar även flera delar som är i linje med arbetsmiljölagens krav samt Arbetsmiljöverkets föreskrifter, inklusive arbetsmiljörisker, informationssäkerhet och skyddsronder. Dessutom särskiljer riktlinjen tydligt mellan regelbundet och oregelbundet distansarbete, vilket ger vägledning i tillämpningen och stöd i form av dokumentationsmallar.

Samtidigt bedömer vi att det saknas en formaliserad och enhetlig struktur för uppföljning och utvärdering. Riktlinjedokumentet innehåller inga konkreta anvisningar om hur, när eller av vem tillämpningen ska följas upp. Vår analys visar att uppföljningen i dagsläget är informell och varierar beroende på chefens prioriteringar, vilket innebär att det inte sker någon systematisk uppföljning på förvaltningsövergripande nivå. Enkät svar och intervjuer bekräftar att distansarbete i vissa fall sker utan skriftligt avtal, även när det sker återkommande. Detta tyder på att riktlinjens krav inte alltid tillämpas fullt ut, särskilt vad gäller gränsdragningen mellan regelbundet och oregelbundet distansarbete. Vi bedömer att denna otydlighet kan leda till osäkerhet kring ansvarsfördelning, särskilt vad gäller arbetsmiljö och informationssäkerhet.

Vi noterar att HR-avdelningen har genomfört ett strukturerat arbete vid framtagning av riktlinjen, inklusive remissförfarande med förvaltningscheferna. Detta har, enligt vår uppfattning, bidragit till ett dokument med hög verksamhetsrelevans och god grund för acceptans. Enligt enkäten uppger över 90 % av medarbetarna att de känner till att det finns riktlinjer för distansarbete, och i flera förvaltningar bedöms riktlinjerna som tydliga. Samtidigt varierar upplevelsen av tydlighet och förankring. I vissa verksamheter, som Kultur- och fritidsförvaltningen, är upplevelsen av förankring och tydlighet betydligt lägre. Detta tyder på att riktlinjernas genomslag ännu inte är jämnt i hela organisationen.

Ansvar för att kommunicera, tillämpa och följa upp riktlinjerna är enligt riktlinjen delegerat till respektive chef. Vi bedömer att detta skapar flexibilitet men också förutsättningar för variation. Cheferna har olika sätt att informera och implementera riktlinjen – vissa genom APT och ledningsmöten, andra utan några etablerade rutiner. Denna variation bekräftar att ledarskapets prioriteringar har stor betydelse för hur riktlinjen förverkligas i praktiken.

Vad gäller målstyrning noterar vi att riktlinjen anger ett övergripande syfte – att distansarbete ska skapa nytta för både verksamheten och medarbetaren. Detta är enligt vår bedömning en rimlig ambition, men den konkretiseras inte i form av mål eller indikatorer. Enkät svaren visar att en stor andel medarbetare är osäkra på om sådana mål finns, vilket i sin tur försvårar styrning, dialog och utvärdering. Vi bedömer att det saknas gemensamma verktyg och indikatorer för att följa upp om distansarbetet når de syften som anges i riktlinjen, vilket begränsar möjligheterna att dra samlade slutsatser om arbetsformens konsekvenser för verksamhet, arbetsmiljö och service.

Sammanfattningsvis är det vår uppfattning att Vetlanda kommuns riktlinjer för distansarbete i sin utformning har flera styrkor och ger en god grund för fortsatt utveckling. Däremot ser vi behov av att stärka strukturen för uppföljning, öka tydligheten i målformulering och säkerställa en mer likvärdig tillämpning i hela organisationen. Genom att utveckla dessa delar kan kommunen i högre grad säkerställa att distansarbete bedrivs på ett rättssäkert, effektivt och hållbart sätt.

2.3 ARBETSMILJÖ

Vetlanda kommun har i sina riktlinjer för distansarbete (antagna av kommunstyrelsen) fastställt att arbetsmiljöansvaret även gäller vid arbete på distans. I dokumentet tydliggörs att riskbedömning ska genomföras innan regelbundet distansarbete inleds, att skyddsronder ska genomföras årligen, samt att arbetsmiljöansvaret vilar på arbetsgivaren även vid arbete från annan plats. För detta finns ett särskilt riskbedömningsformulär. Enligt kommunens riktlinje för arbetsmiljöprocessen ska det systematiska arbetsmiljöarbetet vara en naturlig del av verksamheten och innefatta både fysisk, organisatorisk och social arbetsmiljö – även vid distansarbete.

Kommunledningskontoret inkl. HR

Intervjun med kommunledningen visar att ansvaret för arbetsmiljön vid distansarbete tydligt ligger hos närmaste chef. HR-avdelningen bekräftar detta och betonar att chefer ansvarar för såväl riskbedömningar som uppföljning av arbetsmiljön vid distansarbete. I praktiken varierar dock hur strukturerat detta sker. Enligt riktlinjerna ska riskbedömningar göras i samverkan med skyddsombud, men HR uppger att det saknas systematisk uppföljning av om detta efterlevs. Kommunledningen noterar även att arbetsmiljöfrågor vid distansarbete inte rapporteras tillbaka till nämnd eller ledningsgrupp. HR framhåller att riktlinjerna inte tydligt reglerar uppföljningsansvaret, vilket leder till att varje chef tillämpar egna arbetssätt. Det gör att uppföljningen ser olika ut i olika delar av organisationen.

Enligt enkätresultatet anger 83 % av medarbetarna med regelbundet distansarbete att deras chef har säkerställt att de har en god arbetsmiljö. För medarbetare med oregelbundet distansarbete är motsvarande siffra 67 %. Dock uppger endast 33 % att någon form av uppföljning av arbetsmiljön har genomförts av chefen. Endast 13 % anger att en skyddsronde har genomförts under det senaste året. Detta tyder på att det finns ett initialt arbetsmiljöansvar från chefens sida, men att det systematiska uppföljningsarbetet är mer begränsat.

Socialförvaltningen

Socialförvaltningen anger att förvaltningen har genomfört en övergripande kartläggning av distansarbete och tillhörande arbetsmiljöaspekter i samband med implementeringen av distansavtal. Det har även förts diskussioner på enhetsnivå om hur distansarbete påverkar arbetssituationen. Samtidigt uppger förvaltningen att det saknas formaliserade uppföljningar på förvaltningsnivå av arbetsmiljö vid distansarbete. Vidare, enligt socialförvaltningen är det upp till varje enhetschef att säkerställa arbetsmiljön och genomföra nödvändiga bedömningar. De nämns att det ibland saknas tid eller verktyg för uppföljning, och att skyddsronder vid distansarbete sällan sker i praktiken.

Socialförvaltningen tillämpar en intern rutin där medarbetare som arbetar på distans högst får göra det två dagar i veckan. Dessutom har förvaltningen infört gemensamma kontorsdagar varje vecka för att minska risken för isolering. Inom socialförvaltningen

finns ett tak för distansarbete om maximalt två dagar per vecka, samt en utsedd gemensam kontorsdag. Detta är tänkt att motverka isolering och underlätta samarbete.

Enligt enkäten uppger 70 % av de med regelbundet distansarbete att deras arbetsmiljö säkerställts. Men endast 22 % säger att någon uppföljning skett, och 9 % uppger att skyddsronde har genomförts. För oregelbundet distansarbete är siffrorna lägre – 64 % anger att arbetsmiljön säkerställts, medan bara 16 % sett någon uppföljning. Detta visar på visst initialt ansvarstagande men att det systematiska arbetet är begränsat.

Miljö- och byggförvaltningen

Förvaltningsledningen uppger att man har genomfört en gemensam förvaltningsövergripande riskbedömning. Vidare framför ledningen att de har ett strukturerat arbetssätt där arbetsmiljöfrågor tas upp vid distansöverenskommelser, och att uppföljningar sker i samband med utvecklingssamtal eller APT. Skyddsronder är dock inte fullt implementerade, även om förvaltningen har en egen rutin som klargör ansvar. Miljö- och byggförvaltningen genomför digitala skyddsronder för samtliga medarbetare med distansavtal. Dessa sker via videolänk, där arbetsplatsen visas upp och kontrolleras utifrån ergonomi och utrustning. Dessutom tillämpar förvaltningen ett tak om två distansdagar i veckan samt en gemensam kontorsdag för att säkerställa samhörighet och motverka isolering. Enligt enkäten uppger 92 % av medarbetarna med regelbundet distansarbete att deras chef säkerställt god arbetsmiljö. 39 % anger att uppföljning har genomförts, och 23 % att skyddsronde skett. Detta är de högsta siffrorna bland förvaltningarna och indikerar att förvaltningen har en relativt välfungerande process för arbetsmiljö vid distansarbete.

Vård- och omsorgsförvaltningen

Förvaltningen uppger att respektive områdeschef ansvarar för arbetsmiljön vid distansarbete. Det finns inga specifika rutiner utöver kommunens riktlinjer. Det nämns att inga förvaltningsövergripande rutiner för detta finns utöver kommunens riktlinjer.

Uppföljning på förvaltningsnivå saknas och det sker ingen särskild återrapportering till nämnden om arbetsmiljö vid distansarbete. Förvaltningsledningen uppger att den inte har full överblick över hur varje chef arbetar med frågan. Enligt enkäten uppger 66 % av dem med regelbundet distansarbete att arbetsmiljön säkerställts, men endast 18 % anger

att uppföljning skett och 11 % att skyddsround genomförts. Bland dem med oregelbundet distansarbete är siffrorna ännu lägre. 28 % uppger att en strukturerad arbetsmiljöbedömning gjorts, medan 38 % inte fått någon alls. Av dem som har oregelbundet distansarbete uppger nästan hälften att ingen bedömning genomförts. Ca 13 % anger att de fått en strukturerad bedömning.

Barn- och utbildningsförvaltningen

För denna förvaltning har inga intervjuer genomförts. Iakttagelserna baseras på enkätresultat. Enligt svaren uppger 75 % av de med regelbundet distansarbete att deras chef har säkerställt en god arbetsmiljö. Samtidigt anger endast 21 % att någon form av uppföljning skett, och endast 7 % att en skyddsround genomförts. För medarbetare med oregelbundet distansarbete är siffrorna lägre. Enkäten visar även att 52 % av alla svarande uppger att ingen arbetsmiljöbedömning gjorts, medan 13 % uppger att en strukturerad bedömning genomförts. När det gäller uppföljning av arbetsmiljön anger 21 av 31 respondenter att ingen sådan skett. Detta förstärker bilden av en låg grad av systematiskt arbetsmiljöarbete kopplat till distansarbete inom förvaltningen.

Kultur- och fritidsförvaltningen

Inga intervjuer har genomförts med denna förvaltning. Enligt skriftligt underlag förekommer distansarbete i begränsad omfattning. Enkätsvaren visar att 58 % av medarbetarna med regelbundet distansarbete uppger att deras arbetsmiljö har säkerställts av chefen. Endast 17 % uppger att uppföljning har skett, och ingen respondent anger att skyddsround genomförts. Det saknas särskilda rutiner eller system för uppföljning av arbetsmiljö vid distansarbete. Sammantaget tyder detta på att frågan hanteras mer ad hoc och att det saknas en formaliserad struktur.

Tekniska förvaltningen

Det finns inga genomförda intervjuer med denna förvaltning. I skriftligt underlag framgår att distansarbete förekommer i viss mån. Enligt enkätsvaren uppger 62 % av de med regelbundet distansarbete att deras arbetsmiljö säkerställts. Endast 15 % anger att uppföljning har skett, och ingen har deltagit i en skyddsround. Dessa resultat pekar på att kommunens riktlinjer delvis tillämpas, men att ett systematiskt och dokumenterat arbetsmiljöarbete vid distansarbete saknas.

Slutsatser och bedömning

I vilken utsträckning säkerställer och utvärderar ansvarig nämnd en god arbetsmiljö för medarbetare som arbetar på distans?

Vår samlade revisionella bedömning är att ansvariga nämnder till viss del säkerställer och utvärderar arbetsmiljön för distansarbetande medarbetare. Det gäller både organisatoriska och fysiska arbetsmiljöfaktorer, men i varierande grad beroende på förvaltning och form av distansarbete. De strukturella förutsättningarna finns, men att tillämpning, uppföljning och ansvarsfördelning inte är tillräckligt enhetliga eller systematiska för att helt uppfylla lagstiftningens och styrdokumentens krav.

Vår bedömning grundas på följande iakttagelser, analyser och överväganden:

Vi konstaterar att Vetlanda kommuns riktlinjer tydliggör att arbetsmiljöansvaret gäller även vid distansarbete. De anger att en riskbedömning ska genomföras inför regelbundet distansarbete och att årlig skyddsround ska omfatta även den fysiska arbetsplatsen i hemmet. Detta speglar även kraven i kommunens riktlinje för systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM). Det finns en särskild blankett framtagen som stöd för riskbedömning.

Samtidigt noterar vi att riktlinjerna saknar styrande anvisningar kring hur uppföljning av arbetsmiljön vid distansarbete ska genomföras i praktiken – när, hur ofta och av vem. Avsaknaden av en sådan struktur begränsar möjligheten till samlad styrning och uppföljning. Vi anser att dokumentet bör revideras för att tydligare reglera uppföljningsansvaret, särskilt med avseende på nämndens roll och kommunstyrelsens samordningsansvar. Ett tydligare ramverk är avgörande för att främja likvärdig tillämpning mellan förvaltningarna.

Vi noterar vidare att nämndernas roll i uppföljningen av arbetsmiljön vid distansarbete är svagt utvecklad. Enligt samstämmiga intervjuer sker ingen återrapportering till ansvarig nämnd om distansrelaterade arbetsmiljöförhållanden. Detta bekräftas även av kommunstyrelsens presidium. I praktiken ligger uppföljningsansvaret på enhetsnivå, och utförs vid behov snarare än enligt gemensamma rutiner. Det är vår uppfattning att detta skapar en ojämn tillämpning där resultatet i hög grad påverkas av förvaltningschefers och enskilda chefers ambitionsnivå.

Vi konstaterar att det inte finns några formella krav i styrdokumentet på att arbetsmiljörisker vid distansarbete ska rapporteras vidare till nämndnivå. Detta försvårar ansvariga nämnders möjlighet att fullgöra sina skyldigheter enligt både arbetsmiljölagen och kommunallagen.

Vidare noterar vi tydliga skillnader i hur arbetsmiljöarbetet hanteras mellan förvaltningar. Miljö- och byggförvaltningen är det enda exempel där digitala skyddsronder har genomförts för samtliga distansarbetande. I andra fall sker främst initiala riskbedömningar, ofta i samband med att distansavtal tecknas, medan uppföljning är mer sällsynt. Enligt flera intervjuer bygger arbetsmiljöarbetet i många fall på informell dialog och tillit snarare än formella strukturer och rutiner.

Vi konstaterar också en tydlig skillnad i arbetsmiljöarbetets omfattning beroende på distansarbetets form. För medarbetare med regelbundet distansarbete är det något vanligare att riskbedömningar genomförs och viss uppföljning sker, även om detta sällan är dokumenterat eller systematiskt. För oregelbundet distansarbete saknas ofta både initial bedömning och uppföljning helt. Enkätsvaren bekräftar att många arbetar hemifrån utan att någon arbetsmiljöbedömning har genomförts.

Vi noterar att skyddsronder – trots att de föreskrivs i riktlinjerna – sällan genomförs i praktiken. Enligt enkätresultaten är det endast en mindre andel medarbetare som uppger att en skydds rond genomförts det senaste året, särskilt vid oregelbundet distansarbete. Detta innebär att arbetsmiljörisker riskerar att förbli oupptäckta.

Vi anser att frånvaron av gemensamma direktiv och uppföljningsstruktur på kommunövergripande nivå innebär en risk för ojämn hantering. Flera förvaltningschefer uttrycker att de saknar full insyn i hur arbetsmiljöarbetet faktiskt bedrivs på enhetsnivå. Det är vår uppfattning att detta påverkar likvärdigheten negativt och försvårar strategisk styrning.

Vi bedömer vidare att ansvarsfördelningen mellan chef och nämnd är otydlig. Enligt våra intervjuer ligger ansvaret för uppföljning i praktiken på närmaste chef. Det saknas krav på återrapportering till nämnd, vilket innebär att de politiskt ansvariga inte ges tillräckliga förutsättningar att ta sitt övergripande ansvar för arbetsmiljön.

Avslutningsvis är det vår uppfattning att riktlinjerna behöver förtydligas och kompletteras med struktur för uppföljning och återkoppling av arbetsmiljö vid distansarbete – både på individ-, förvaltnings- och nämndnivå. Kommunen har tagit fram vissa stödverktyg för riskbedömning, men dessa används inte systematiskt och täcker inte uppföljning över tid. En mer samordnad strategi skulle stärka både efterlevnad och kvalitet i arbetsmiljöarbetet.

2.4 JÄMSTÄLLDHET OCH LIKABEHANDLING

Vetlanda kommuns likabehandlingsplan 2023–2024 betonar att alla arbetsformer, inklusive distansarbete, ska präglas av jämlikhet och likvärdiga förutsättningar. Arbetsgivaren ansvarar för att distansarbete inte skapar ojämlikhet i resurser, stöd, karriärmöjligheter eller arbetsmiljö. Riktlinjerna nämner inte hur förvaltningarna ska beakta jämställdhetsaspekter, utöver att distansarbete ska gynna både arbetsgivare och medarbetare.

Kommunledningskontoret inkl. HR

Enligt intervjuer med representanter från kommunledningskontoret är tillgången till distansarbete generellt god inom kontoret. Riktlinjerna för distansarbete uppges vara välkända och tillämpas i stor utsträckning. Arbetsformen beskrivs fungera väl, särskilt inom administrativa roller, där både chefer och medarbetare upplever att den stödjer ett effektivt arbetssätt. HR-avdelningen uppger att någon särskild analys av hur distansarbete påverkar jämställdhet eller likabehandling inte har genomförts. Däremot bedömer man att tillämpningen är likvärdig, i den mening att den baseras på arbetsuppgifternas art snarare än på individens kön. Samtidigt framkommer att frågan om strukturella effekter på jämställdhet inte diskuterats i någon större utsträckning – varken i ledningsgruppen eller på politisk nivå. Enligt HR finns det inte något som tyder på att kön har varit en avgörande faktor i beslut om distansarbete. Däremot konstateras att vissa roller, på grund av sin praktiska utformning, inte lämpar sig för distansarbete.

Enkätresultaten visar att upplevelsen av hur rättvist distansarbete fördelas varierar. Många uppger att särskilda insatser för att stärka likabehandling inte märks tydligt i vardagen. Medarbetarnas uppfattningar om hur distansarbete påverkat jämställdheten

är splittrade – ingen tydlig majoritet syns i svaren. Däremot är den generella inställningen till distansarbete positiv, även bland dem som inte själva arbetar hemifrån.

Socialförvaltningen

Inom socialförvaltningen erbjuds distansarbete i begränsad utsträckning, framför allt till handläggande och administrativa funktioner. Enligt intervjuer har ingen särskild analys gjorts av hur distansarbete påverkar jämställdhet eller likabehandling. Bedömningen är dock att möjligheten till distansarbete främst styrs av arbetsuppgifternas karaktär, inte av kön. Vissa verksamhetsområden, som omsorgsverksamhet, anses helt enkelt inte lämpa sig för hemarbete. Detta uppfattas inte som ett likabehandlingsproblem, utan snarare som en praktisk följd av verksamhetens krav. I enkätresultaten framkommer att många medarbetare är osäkra på om distansarbete fördelas rättvist eller om särskilda insatser för likabehandling förekommer. Uppfattningarna om hur distansarbete påverkat jämställdhet varierar, men de flesta anger att påverkan är liten eller obefintlig. Den allmänna inställningen till distansarbete är positiv, även i verksamheter där möjligheten att arbeta på distans är begränsad.

Miljö- och byggförvaltningen

Enligt intervjuer med företrädare för miljö- och byggförvaltningen har frågan om distansarbetets påverkan på jämställdhet inte diskuterats särskilt inom organisationen. Det finns dock en uppfattning om att möjligheten till distansarbete är likvärdig för alla medarbetare, oavsett kön eller befattning. Denna bedömning grundar sig dock främst på subjektiva upplevelser snarare än på någon genomförd analys. Representanterna beskriver att distansarbete inte uppfattats skapa några nya ojämsställda strukturer, men att man inte aktivt analyserat saken utifrån jämställdhets- eller likabehandlingsperspektiv. Enkätsvaren visar att majoriteten av medarbetarna inte upplever att distansarbete har påverkat jämställdhet eller likabehandling. Samtidigt är många osäkra på om fördelningen sker rättvist eller om aktiva insatser görs för att säkerställa likvärdiga villkor. Många svarar ”vet ej” på dessa frågor, vilket tyder på att området inte är särskilt synligt i den dagliga verksamheten.

Vård- och omsorgsförvaltningen

Representanter för vård- och omsorgsförvaltningen uppger att det saknas förvaltningsspecifika rutiner eller analyser kring hur distansarbete påverkar jämställdhet eller likabehandling. Eftersom distansarbete är begränsat till ett fåtal funktioner, som administrativ personal och vissa chefer, har frågan inte aktualiserats i någon större utsträckning. Den stora majoriteten av medarbetarna arbetar i vårdnära yrken där fysisk närvaro krävs, vilket betraktas som en naturlig begränsning snarare än ett rättvisefenomen. Det uttrycks att detta är välkänt bland medarbetarna och inte uppfattas som orättvist. Enkätresultaten visar att majoriteten av medarbetarna anser att distansarbete inte påverkat jämställdhet eller likabehandling. Däremot finns det viss osäkerhet kring om distansarbete fördelas rättvist eller om särskilda insatser vidtagits för att säkerställa jämlik tillgång. Många respondenter uppger ”vet ej” på dessa frågor, vilket tyder på begränsad transparens eller brist på diskussion i frågan.

Barn- och utbildningsförvaltningen

Eftersom ingen intervju genomförts med barn- och utbildningsförvaltningen bygger iakttagelserna på enkät svar och skriftligt underlag. Det framgår att distansarbete främst är aktuellt för administrativ personal och rektorer, medan pedagogisk personal generellt inte omfattas, vilket motiveras av verksamhetens praktiska förutsättningar. Denna skillnad uppges i skriftligt material vara känd och i stort sett accepterad inom förvaltningen. Enkätsvaren visar att en relativt stor andel av medarbetarna inte upplever att distansarbete påverkat jämställdhet eller likabehandling. Samtidigt är många osäkra på om distansarbete fördelas rättvist eller om några särskilda insatser har vidtagits för att främja likabehandling. Den höga andelen ”vet ej”-svar tyder på att frågan hittills inte diskuterats öppet eller hanterats synligt i förvaltningen.

Kultur- och fritidsförvaltningen

För denna förvaltning har ingen intervju genomförts. Enligt skriftligt underlag tillämpas distansarbete i begränsad omfattning och främst inom administrativa funktioner. Det framgår inte att frågan om jämställdhet eller likabehandling kopplat till distansarbete har diskuterats strukturerat inom förvaltningen.

Enligt enkätresultaten är uppfattningen om distansarbetets påverkan på jämställdhet och likabehandling blandad. Majoriteten av respondenterna uppger att de inte vet om

distansarbete fördelas rättvist, och endast en mindre andel anser att det gör det. Få svarar att några särskilda insatser har gjorts för att säkerställa likabehandling.

Tekniska förvaltningen

Ingen intervju har genomförts med tekniska förvaltningen, och underlaget bygger på skriftliga svar. Enligt dessa förekommer distansarbete i begränsad utsträckning. Det framgår inte att förvaltningen gjort någon särskild analys eller vidtagit åtgärder kopplade till jämställdhet eller likabehandling. Enkätresultaten visar att de flesta medarbetare är osäkra på om distansarbete påverkat jämställdhet och likabehandling inom förvaltningen. Andelen som anser att distansarbete fördelas rättvist är låg, likaså andelen som uppfattar att särskilda insatser genomförts. Den höga andelen "vet ej"-svar indikerar att frågan inte är särskilt synlig eller aktivt hanterad.

Slutsatser och bedömning

I vilken utsträckning har hemarbete påverkat jämställdhet och likabehandling inom kommunen? Är den positivt påverkad, negativt påverkad eller oförändrad?

Vår samlade revisionella bedömning är att distansarbete i Vetlanda kommun i huvudsak inte har medfört tydliga negativa konsekvenser för jämställdhet eller likabehandling. Samtidigt konstaterar vi att frågan varken har analyserats eller följts upp på ett systematiskt sätt. Kommunens styrning i denna del framstår som svagt utvecklad, vilket innebär en risk för omedvetna skillnader i tillämpningen.

Vår bedömning grundas på följande iakttagelser, analyser och överväganden:

Vi noterar att de kommunövergripande riktlinjerna för distansarbete inte innehåller några skrivningar om hur jämställdhet eller likabehandling ska beaktas. Det saknas även instruktioner för att säkerställa att distansarbete erbjuds på ett likvärdigt sätt utifrån exempelvis kön, ålder, anställningsform eller yrkesroll. Detta innebär att chefer saknar vägledning i situationer där det kan finnas risk för strukturella obalanser.

Vi konstaterar att distansarbete i praktiken till stor del styrs av arbetsuppgifternas karaktär, vilket i sig inte är problematiskt. Dock uppger flera förvaltningar att frågan om likabehandling sällan diskuteras, eftersom det upplevs självklart att vissa roller inte

lämpar sig för distansarbete. Vår uppfattning är att denna föreställning kan bidra till att ojämlikheter inte upptäcks eller ifrågasätts.

Enligt vår bedömning har kommunen inte i tillräcklig grad beaktat jämställdhetsaspekter vid införandet eller tillämpningen av distansarbete. Frågan lyfts sällan i strategiska sammanhang, och vi har inte funnit något dokumenterat resonemang om hur distansarbete kan påverka olika grupper på olika sätt.

Vi noterar att kommunens likabehandlingsplan 2023–2024 fokuserar på diskrimineringsgrunder i stort, men inte behandlar distansarbete som potentiell riskfaktor. Personalpolicyn innehåller inte heller vägledning om hur olika arbetsformer kan påverka jämlikhet i praktiken. Detta innebär att det saknas ett organisatoriskt ramverk för analys, uppföljning och åtgärd på området.

Enligt enkätresultaten är medvetenheten om frågan begränsad. I många förvaltningar svarar en majoritet av medarbetarna "vet ej" på frågor om rättvis fördelning av distansarbete eller om särskilda insatser för likabehandling. Där bedömningar görs, uppger de flesta att distansarbete inte påverkat jämställdheten alls. Få upplever att arbetsformen haft negativa effekter. Vår tolkning är att den låga svarsfrekvensen inte speglar frånvaron av effekter, utan snarare bristande medvetenhet om frågans komplexitet.

Vi noterar att chefer i stor utsträckning tolkar riktlinjerna individuellt och utgår från eget omdöme snarare än policy. Enligt intervjuer agerar många utifrån sunt förnuft och personlig erfarenhet när det gäller rättvis tillgång till distansarbete. Det skapar visst utrymme för flexibilitet, men även risk för oavsiktliga skillnader mellan grupper.

Sammantaget är det vår uppfattning att Vetlanda kommun bör stärka sin förmåga att analysera och följa upp hur distansarbete påverkar jämställdhet och likabehandling. Även om det inte framkommit tydliga negativa effekter, innebär frånvaron av strukturerad analys en risk för att snedfördelning uppstår utan att upptäckas eller åtgärdas.

2.5 PRODUKTIVITET, KVALITET & TILLGÄNGLIGHET

2.5.2 PRESTANDA/PRODUKTIVITET

Riktlinjerna för distansarbete i Vetlanda kommun slår fast att det är chefens ansvar att säkerställa att distansarbete fungerar i praktiken, men det finns inga uttalade krav på att verksamhetens produktivitet eller måluppfyllelse ska följas upp särskilt kopplat till distansarbete. Det finns inget formellt krav på att följa upp produktivitet på aggregerad nivå, men riktlinjerna betonar arbetsgivaransvar för verksamhetens resultat oavsett arbetsform.

Kommunledningskontoret inkl. HR

Distansarbete bedöms i huvudsak fungera väl inom kommunledningskontoret och har enligt intervjuade inte påverkat prestation eller måluppfyllelse negativt. Arbetsformerna har anpassats efter verksamhetens behov, och både HR-avdelningen och chefer lyfter distansarbete som ett viktigt verktyg för att behålla och rekrytera kompetens. HR poängterar dock att det saknas en samlad uppföljning eller analys av hur distansarbete påverkar produktiviteten – varken på förvaltningsnivå eller kommunövergripande nivå. Det finns inga gemensamma indikatorer eller strukturer för detta, och frågan har inte behandlats i kommunstyrelsen eller ledningsgruppen. I stället sker uppföljningen informellt, oftast i samtal mellan chef och medarbetare.

Enligt enkätsvaren upplever 52 % att deras prestation är oförändrad vid distansarbete, medan 38 % anser att den förbättras. Endast 10 % uppger att prestationen försämrats. Förklaringar till förbättringar rör främst ökad arbetsro och färre störningar. Resultaten är i stort sett likartade mellan de som arbetar regelbundet respektive oregelbundet på distans. Fritextsvaren pekar på att förbättrad prestation främst kopplas till ökad arbetsro, färre avbrott och större kontroll över den egna arbetssituationen. Några respondenter uttrycker samtidigt att informationsflöde och kollegial samverkan kan påverkas negativt i vissa situationer, men utan att detta bedömts påverka helhetsprestationen. Det framgår dock inte att dessa aspekter har analyserats eller följts upp systematiskt av förvaltningen.

Socialförvaltningen

Enligt socialförvaltningen är distansarbete begränsat till vissa administrativa funktioner, såsom handläggare och stödfunktioner, eftersom majoriteten av personalen har arbetsuppgifter som kräver fysisk närvaro. Vid intervju framgår att det inte finns någon övergripande uppföljning eller systematisk utvärdering av hur distansarbete påverkar produktivitet. Frågan har inte heller varit föremål för diskussion i ledningsgrupp eller nämnd. Förvaltningen beskriver att prestation följs upp på individnivå i form av informell uppföljning från närmaste chef och genom dialog, exempelvis i utvecklingssamtal. Enligt de intervjuade finns det ett förtroende för att de medarbetare som beviljats distansarbete också utför sina arbetsuppgifter, men att det är svårare att fånga upp prestationer som inte syns fysiskt. Det uttrycks en allmän tillit till att de som beviljats distansarbete levererar enligt förväntan, även om det är svårare att följa upp insatser som inte är synliga fysiskt. De intervjuade uppger att chefer följer medarbetarens produktivitet bland annat genom antal utförda utredningar och dokumentationsmängden. Enligt förvaltningen har produktiviteten i vissa fall ökat vid distansarbete.

Av enkätresultaten framgår att 50 % av respondenterna upplever att prestation är oförändrad vid distansarbete, medan 31 % anser att den har förbättrats och 19 % att den har försämrats. Andelen som upplever förbättrad prestation är något högre bland de som arbetar regelbundet på distans. De som arbetar regelbundet på distans upplever i något högre grad förbättring. Fritextsvaren pekar på att ökad koncentration och minskade störningsmoment är återkommande skäl till förbättrad upplevd prestation, medan utmaningar med informationsdelning och minskad tillgång till kollegialt stöd anges som faktorer som kan påverka produktiviteten negativt. Någon samlad analys, indikatorbaserad uppföljning eller dokumentation av produktivetsaspekten finns dock inte i det granskade underlaget.

Miljö- och byggförvaltningen

Enligt miljö- och byggförvaltningen är distansarbete etablerat inom vissa förvaltningen och alla yrkesroller (handläggare, administratör och chef) på förvaltning har möjlighet att teckna distansavtal och bedöms om än i olika omfattningar ha arbetsuppgifter som går att utföra på distans.

Enligt intervjuer uppfattas inte distansarbete ha påverkat prestationer negativt – tvärtom nämns att arbetsmoment som kräver fokus genomförs mer effektivt. Samtidigt varierar upplevelsen beroende på arbetsuppgifter och medarbetarens ansvarstagande. Formell uppföljning av produktivitet har inte genomförts, och det saknas indikatorer eller dokumenterad analys på förvaltningsnivå. Uppföljning sker främst i form av kontinuerlig dialog mellan chef och medarbetare. Intervjuade nämner också att vissa resultat, som antal avslutade ärenden eller platsbesök, används som indirekta mått på produktivitet.

Enligt enkätresultaten uppger 54 % av respondenterna att deras prestation vid distansarbete är oförändrad, medan 31 % upplever att den förbättras. 15 % menar att deras prestation försämras. Skillnaderna mellan regelbundet och oregelbundet distansarbete är små. I fritextsvaren nämns arbetsro och minskade störningar som fördelar med distansarbete, men det lyfts även att samverkan och gemensam problemlösning ibland försvåras. Någon dokumenterad uppföljning av produktivitet på aggregerad nivå har inte identifierats i underlaget.

Vård- och omsorgsförvaltningen

Enligt förvaltningen har inte någon strukturerad uppföljning av distansarbetets effekter på prestation/produktiviteten inom vård- och omsorgsförvaltningen genomförts. Det saknas indikatorer eller systematik för uppföljning, och bedömningen sker på individuell nivå och i dialog mellan chef och medarbetare, exempelvis i samband med utvecklingssamtal. En generell tillit uttrycks till att medarbetare som arbetar hemifrån fullgör sina arbetsuppgifter med bibehållen kvalitet, men det finns också en medvetenhet om att samarbete och tillgång till fysiskt material i vissa fall kan påverka arbetsflödet negativt.

I enkäten uppger 57 % att prestationen är oförändrad, 30 % att den förbättrats och 13 % att den försämrats. Skillnaderna mellan medarbetare med regelbundet och oregelbundet distansarbete är små. I fritextsvar lyfts ökad arbetsro och färre störningsmoment som faktorer bakom förbättrad prestation, medan vissa menar att arbetsuppgifter som kräver fysisk samverkan eller tillgång till dokumentation kan bli mer krävande vid hemarbete.

Barn- och utbildningsförvaltningen

Enligt enkäten upplever 63 % av medarbetarna att deras prestation vid distansarbete är oförändrad, 31 % att den förbättrats och endast 6 % att den försämrats. Andelen som upplever förbättring är något högre bland dem som arbetar regelbundet på distans. Fritextkommentarer lyfter bland annat ökad koncentration och mer effektiva möten som skäl till förbättrad prestation. Samtidigt framkommer att fysisk närvaro ibland krävs för samverkan med kollegor eller tillgång till material. Det framgår dock inte av underlaget att dessa upplevelser har analyserats eller följts upp systematiskt på förvaltningsnivå.

Kultur- och fritidsförvaltningen

Enligt enkäten uppger 66 % av medarbetarna att deras prestation vid distansarbete är oförändrad, medan 33 % uppger förbättring. Ingen uppger att den försämrats. Resultaten är likartade oavsett om distansarbete sker regelbundet eller oregelbundet. Fritextkommentarer nämner förbättrad koncentration, minskade avbrott och ökad arbetsro som positiva effekter. Samtidigt finns inga uppgifter om att dessa upplevelser analyserats eller använts som underlag för förändringar i arbetssätt eller organisation. Det framgår dock inte av underlaget att dessa upplevelser har analyserats eller följts upp systematiskt på förvaltningsnivå.

Tekniska förvaltningen

Bland medarbetarna i tekniska förvaltningen uppger 67 % att prestationen vid distansarbete är oförändrad, medan 33 % anger att den förbättrats. Ingen anger att den försämrats. Detta gäller både regelbundet och oregelbundet distansarbete. Fritextsvar visar att ökad koncentration, färre avbrott och ökad flexibilitet bidrar till förbättrad prestation. Samtidigt lyfts att möjlighet till distansarbete varierar mellan olika arbetsuppgifter. Dessa skillnader har dock inte analyserats i relation till produktivitet eller resultat, och någon uppföljning på aggregerad nivå saknas.

2.5.2 KVALITET, TILLGÄNGLIGHET OCH SVARSTIDER

Vetlanda kommuns riktlinjer för distansarbete anger att arbetsformen inte ska medföra försämrad kvalitet, tillgänglighet eller effektivitet i verksamhetens leverans. Chef ska säkerställa att arbetsuppgifter kan genomföras med bibehållen kvalitet oavsett arbetsplats, samt följa upp utförandet löpande.

Kommunledningskontoret inkl. HR

Enligt intervju med representanter från kommunledningskontoret upplevs distansarbete inte ha påverkat kvalitet eller tillgänglighet för invånare i någon större omfattning. Flera arbetsuppgifter lämpar sig väl för hemarbete, särskilt kvalificerade utredningar och planeringsuppgifter som kräver fokus och arbetsro. Samtidigt nämns att viss kommunikation – både internt och externt – kan bli mindre spontan, vilket ibland påverkar svarstider och dialogens flyt. Det finns ingen systematisk uppföljning av dessa effekter. I stället görs bedömningen främst av chefer i det dagliga arbetet. HR-avdelningen bekräftar att det saknas en samlad analys av hur distansarbete påverkar kvalitet eller tillgänglighet. Enkätsvaren visar att 48 % av medarbetarna upplever att tillgängligheten inte påverkats alls, 24 % anser att den förbättrats och 10 % att den försämrats. Liknande mönster syns när det gäller kvalitet. I fritextsvar framhålls att distansarbete ger bättre möjligheter till koncentrerat arbete utan att service till medborgare försämras. Samtidigt lyfter vissa svårigheter med att snabbt fånga upp ärenden eller bemanna vissa tider lika flexibelt.

Socialförvaltningen

Intervjuer med representanter från socialförvaltningen visar att distansarbete inte bedöms påverka kvalitet, tillgänglighet eller svarstider i någon större utsträckning. Detta förklaras främst av att de flesta medarbetare har arbetsuppgifter som kräver fysisk närvaro. Distansarbete förekommer främst bland handläggare och stödfunktioner. Förvaltningen lyfter att digitaliseringen har bidragit till att många ärenden nu hanteras via e-tjänster, vilket minskat behovet av fysisk närvaro. Samtidigt framgår att det inte finns någon samlad uppföljning eller analys av hur distansarbete påverkar tjänsteleveransen – bedömningen bygger i huvudsak på enskilda chefers uppfattning. De intervjuade framhåller att flera chefer är återhållsamma med att tillåta utbrett distansarbete, med hänvisning till behovet av intern och extern tillgänglighet. Funktioner som reception eller klientnära arbete lyfts som exempel på roller som kräver fysisk närvaro.

Enkätsvaren visar att 41 % upplever att kvaliteten är oförändrad vid distansarbete, 34 % att den förbättrats och 9 % att den försämrats. För tillgänglighet uppger 44 % att den är oförändrad, 28 % förbättrad och 13 % försämrad. Fritextkommentarer bekräftar att

upplevelsen varierar beroende på arbetsuppgifter – vissa lyfter ökad effektivitet och lugn, medan andra saknar snabb återkoppling från kollegor och chefer. Flera betonar att invånarkontakter sker via telefon eller digitalt, vilket fungerar även vid distansarbete, men ställer krav på tydliga rutiner.

Miljö- och byggförvaltningen

I intervjuer uppger Miljö- och byggförvaltningen att distansarbete inte har haft någon tydlig negativ påverkan på kvalitet eller tillgänglighet. Förvaltningen har digitaliserat flera arbetssätt, vilket har underlättat distansarbete – särskilt när det gäller ärendehantering och kontakt med invånare. Handläggning sker till stor del digitalt, vilket möjliggör god service även vid arbete hemifrån. Samtidigt betonar man att samverkan i mer komplexa ärenden kan försvåras om flera medarbetare arbetar på distans samtidigt. Därför har man infört en gemensam kontorsdag och ett tak för antal distansdagar.

Enligt enkätsvaren uppger 58 % att kvaliteten är oförändrad, 27 % att den förbättrats och 12 % att den försämrats. Motsvarande siffror för tillgänglighet är 54 %, 23 % respektive 12 %. I fritextsvar nämns att distansarbete fungerar bra för individuella arbetsuppgifter, men att gemensamma diskussioner kan bli svårare, vilket i vissa fall påverkar effektiviteten i invånarärenden.

Vård- och omsorgsförvaltningen

Enligt intervju med förvaltningsledning i vård- och omsorgsförvaltningen har distansarbete inte påverkat kvaliteten på något påtagligt sätt, eftersom de flesta medarbetare har arbetsuppgifter som kräver fysisk närvaro. Distansarbete förekommer främst bland administrativ personal och handläggare. Det sker ingen systematisk uppföljning av hur distansarbete påverkar invånare, men förvaltningsledning uppger att de har förtroende för att kvaliteten bibehålls även när medarbetare arbetar hemifrån.

Enkätsvaren visar att 50 % anser att kvaliteten är oförändrad, 31 % att den förbättrats och 11 % att den försämrats. För tillgänglighet är siffrorna 48 %, 27 % respektive 17 %. Fritextsvar pekar på att intern kan påverkas om flera jobbar hemifrån samtidigt. Samtidigt beskriver andra att hemarbete ger bättre fokus och därmed bättre kvalitet i dokumentation och handläggning.

Barn- och utbildningsförvaltningen

Enkätsvaren från barn- och utbildningsförvaltningen visar att 58 % upplever att kvaliteten vid distansarbete är oförändrad, 29 % att den förbättrats och 13 % att den försämrats. När det gäller tillgänglighet svarar 56 % att den är oförändrad, 23 % förbättrad och 17 % försämrad. Fritextkommentarer visar att vissa medarbetare har svårt att samverka vid distansarbete, medan andra upplever ökad effektivitet och bättre balans mellan arbete och privatliv. Några nämner att det kan vara svårt att veta när kollegor är tillgängliga, vilket i vissa fall påverkar invånarkontakten negativt.

Kultur- och fritidsförvaltningen

Enligt enkätsvaren från kultur- och fritidsförvaltningen upplever 67 % att kvaliteten är oförändrad vid distansarbete, 25 % att den förbättrats och ingen att den försämrats. För tillgänglighet anger 58 % att den är oförändrad, 33 % att den förbättrats och 8 % att den försämrats. Fritextkommentarer visar att många arbetsuppgifter kan hanteras väl hemifrån och att digitala verktyg fungerar som stöd. Samtidigt kräver det en viss struktur och planering för att samverkan och dialog ska fungera fullt ut.

Tekniska förvaltningen

Enligt enkätsvaren från tekniska förvaltningen uppger 64 % av medarbetarna att kvaliteten är oförändrad vid distansarbete, 27 % att den förbättrats och 9 % att den försämrats. När det gäller tillgänglighet är motsvarande siffror 61 % (oförändrad), 26 % (förbättrad) och 13 % (försämrad). I fritextsvar beskriver vissa att distansarbete ökar effektiviteten för vissa arbetsuppgifter. Andra lyfter att samverkan och intern dialog kan påverkas negativt när flera arbetar hemifrån.

Slutsatser och bedömning

I vilken utsträckning påverkas produktiviteten av distansarbete? Är den positivt påverkad, negativt påverkad eller oförändrad?

Vår samlade revisionella bedömning är att distansarbete inom Vetlanda kommun i huvudsak inte har påverkat produktiviteten negativt. I flera fall tyder både intervjuer och enkätresultat på att arbetsformen har en neutral eller i vissa fall positiv inverkan på den individuella prestationen – särskilt vid uppgifter som kräver koncentration och självständighet. Samtidigt konstaterar vi att kommunen inte har följt upp eller analyserat

hur distansarbete påverkar verksamhetens samlade effektivitet på ett strukturerat och övergripande sätt.

Vår bedömning baseras på följande iakttagelser, slutsatser och överväganden:

Vi konstaterar att det i nuläget saknas dokumenterade utvärderingar, nyckeltal och gemensamma indikatorer för att följa upp distansarbetets påverkan på produktivitet, resultat eller måluppfyllelse. Det finns inte heller någon kommunövergripande strategi eller plan för att analysera dessa aspekter, trots att distansarbete är en etablerad arbetsform inom flera förvaltningar. Uppföljning sker i regel informellt, oftast via chefens bedömning i samtal med medarbetaren, snarare än genom systematiska analyser eller resultatuppföljning. Det har inte heller genomförts några faktiska mätningar av produktivitet kopplat till distansarbete.

Vi noterar att prestation i första hand bedöms på individnivå, snarare än på verksamhetsnivå. Det saknas enhetliga krav på återrapportering kopplat till distansarbete, exempelvis i relation till handläggningstider, volymer eller kvalitet i leverans. Detta innebär att det i dagsläget är svårt att avgöra hur distansarbete påverkar kommunens förmåga att uppnå sina mål enligt kommunallagen.

Vår uppfattning är att det inom flera förvaltningar finns en tillitsbaserad styrning – med antagandet att medarbetare som arbetar på distans gör det med bibehållen prestation. En sådan tillit är ofta befogad i professionella miljöer med hög självständighet, men behöver balanseras med strukturerad uppföljning. Vi bedömer att kommunen ännu inte har skapat tillräckliga förutsättningar för att denna balans ska uppnås.

Enligt enkätresultaten uppger en klar majoritet av medarbetarna att deras prestation vid distansarbete är oförändrad eller förbättrad, oavsett förvaltning och arbetsform. Många anger som förklaring att distansarbete ger bättre arbetsro, färre avbrott och ökad möjlighet till fokus. Samtidigt lyfts vissa utmaningar i fritextsvaren, såsom minskad spontan kontakt, begränsat samspel och svårigheter vid hantering av fysiska handlingar eller arbetsuppgifter som kräver nära samarbete.

Vi noterar att distansarbete inte behandlats som en strategisk fråga kopplat till resurshantering, resultatstyrning eller verksamhetsutveckling i någon förvaltning.

Frågan hanteras i stor utsträckning ad hoc och decentraliserat, utan samlad politisk eller administrativ uppföljning på kommunnivå.

Mot bakgrund av vår analys är det vår uppfattning att kommunen för närvarande saknar tillräcklig kunskap och struktur för att säkert bedöma hur distansarbete påverkar verksamhetens samlade produktivitet. Det finns en risk att negativa effekter – som bristande koordinering, försenade processer eller ineffektiv ärendehantering – inte upptäcks i tid. Samtidigt finns också en risk att eventuella vinster i effektivitet inte identifieras, sprids eller förstärks.

Vi anser att det finns behov av att kommunen stärker sin förmåga att följa upp och analysera distansarbetets effekter på måluppfyllelse och effektivitet. En tydligare struktur för uppföljning och lärande skulle förbättra kommunens möjligheter till strategisk styrning och bidra till ett mer långsiktigt och kunskapsbaserat utnyttjande av distansarbete – i linje med kommunallagens krav och kommunens egna värderingar.

I vilken utsträckning har distansarbete påverkat kvaliteten, tillgängligheten och svarstiderna för kommunens tjänster till invånarna? Är den positivt påverkad, negativt påverkad eller oförändrad?

Vår samlade revisionella bedömning är att Vetlanda kommun till viss del har beaktat hur distansarbete påverkar kvalitet, tillgänglighet och svarstider i kommunens service till invånare. Samtidigt konstaterar vi att frågan hittills inte följts upp eller analyserats på ett strukturerat sätt.

Vår bedömning baseras på följande iakttagelser, slutsatser och överväganden:

Vi konstaterar att ingen av de granskade förvaltningarna har genomfört någon systematisk uppföljning eller analys av distansarbetets effekter på servicekvalitet. Det finns inga gemensamma indikatorer, kvalitetsparametrar eller resultatmått kopplade till distansarbete som används i styrning eller återrapportering. Frågan har inte heller varit en återkommande punkt i nämndernas eller ledningsgruppernas uppföljning.

Vi noterar att de uppfattningar som finns om distansarbetets påverkan i huvudsak grundar sig på subjektiva bedömningar från enskilda chefer eller medarbetare. Flera intervjupersoner uttrycker tilltro till att kvaliteten inte försämrats, men detta har inte verifierats genom mätningar av exempelvis svarstider, handläggningsskvalitet eller

invånarnöjdhet. Det finns heller inga dokumenterade analyser eller anpassade rutiner för att säkerställa servicenivån vid distansarbete.

Vår uppfattning är att frågan om servicekvalitet vid distansarbete inte har varit en prioriterad uppföljningspunkt. Även om vissa chefer upplever att kommunikation och tillgänglighet fungerar väl, bygger dessa bedömningar främst på informella observationer. Det saknas en helhetsbild av hur distansarbete påverkar kontakten med invånare, särskilt i verksamheter där tillgänglighet är avgörande.

Vi anser att frånvaron av strukturerad uppföljning innebär en risk för att kvalitetsvariationer inte upptäcks. I fritextsvar från enkäten finns exempel på svårigheter att nå kollegor, längre beslutsvägar och brister i internkommunikation – faktorer som indirekt kan påverka invånarnas upplevelse av kommunal service. Samtidigt uppger många medarbetare att deras effektivitet och fokus förbättrats vid distansarbete, vilket tyder på att effekterna kan variera.

Vi noterar att det varken i riktlinjer, distansarbetsavtal eller andra styrande dokument finns uttalade krav eller stöd för att säkerställa att serviceperspektivet beaktas vid distansarbete. Detta gäller även i verksamhetsplanering och intern styrning. Avsaknaden av sådana styrsignaler kan enligt vår bedömning bidra till att frågan får låg prioritet i praktiken.

Vi anser därför att kommunen behöver stärka sin förmåga att följa upp och utvärdera hur distansarbete påverkar servicen till invånare. En tydligare styrmodell skulle ge bättre kontroll över konsekvenser och skapa förutsättningar för ett hållbart och invånarorienterat arbetssätt – även när arbetsformen förändras.

2.6 KOMMUNIKATION OCH DIALOG

Enligt kommunens riktlinjer för distansarbete ansvarar varje chef för att säkerställa en fungerande kommunikation och samverkan, även när arbetet sker på distans. Detta omfattar tillgänglighet, återkoppling, delaktighet och tydliga kontaktvägar. Granskningens revisionskriterier betonar vikten av ändamålsenlig intern styrning och ledning. Effektiv kommunikation och samarbete är centrala faktorer för detta, inte minst i distansarbetssituationer där fysisk närvaro saknas.

Kommunledningskontoret inkl. HR

Kommunledningskontoret uppger att kommunikationen i stort fungerar väl vid distansarbete, förutsatt att chefen är närvarande och tillgänglig. Det finns inga gemensamma riktlinjer för hur dialogen ska hållas levande vid hemarbete, men flera enheter har infört återkommande digitala möten. HR-avdelningen bekräftar att någon samlad uppföljning av kommunikationens kvalitet inte görs, vilket innebär att det är upp till varje chef att hitta fungerande lösningar.

Enkäten visar att 90 % upplever att de har god tillgång till sin chef, och 81 % tycker att samarbetet med kollegor fungerar bra. 86 % upplever ingen försämring i återkopplingen från sin chef. I fritextsvaren framhålls att spontan kontakt och naturligt samspel kan bli lidande, vilket ställer högre krav på eget initiativ från medarbetaren.

Socialförvaltningen

I socialförvaltningen fungerar kommunikationen i huvudsak bra även vid distansarbete, enligt intervjuer. Samtidigt kräver det tydligare struktur och mer planering. Det uppges att daglig kontakt mellan kollegor kan påverkas negativt vid hög distans närvaro i teamet, varför förvaltningen har infört ett tak på två distansarbetsdagar per vecka samt en gemensam kontorsdag för att värna dialogen. Det framhålls att chefer hanterar dialog olika aktivt och det saknas gemensam struktur eller uppföljning av kommunikation. Det finns inte några särskilda stödinsatser eller utbildning i ledarskap på distans. Enkätsvaren visar att 84 % har god tillgång till sin chef, medan 64 % tycker att samarbetet med kollegor fungerar bra. Spontan kontakt upplevs som svår och vissa uppger att handläggning tar längre tid. Samtidigt finns positiva röster om digitala möten. Det övergripande intrycket är att chef-medarbetardialogen fungerar, men att samspelet mellan kollegor är mer utmanande.

Miljö- och byggförvaltningen

Enligt de intervjuade arbetar miljö- och byggförvaltningen aktivt med återkommande avstämningar – exempelvis individuella samtal, APT och teammöten – vilket stärker kommunikationen. Cheferna förväntas hålla regelbunden kontakt, och förvaltningen har infört struktur genom ett distanstak och en gemensam kontorsdag. Det finns inga uppgifter om särskilda utbildningar, men digitala verktyg som Teams används brett.

Enkäten visar att 89 % upplever god chefstillgänglighet och 77 % att samarbetet med kollegor fungerar bra. Fritextsvar lyfter tydlig planering, fasta mötesformer och etablerade kontaktvägar som framgångsfaktorer, även om spontan dialog och mer komplexa ärenden ibland upplevs som svårare på distans. Sammantaget uppfattas kommunikation och samarbete som välfungerande inom förvaltningen.

Vård- och omsorgsförvaltningen

Av intervju med förvaltningsledning framgår att distansarbete förekommer i begränsad utsträckning inom Vård- och omsorgsförvaltningen, främst bland administrativ personal. Kommunikation sker främst via etablerade forum som möten och enskilda samtal, men dessa är inte särskilt anpassade för distansarbete. Det finns inga gemensamma riktlinjer eller stödstrukturer, och kontakten bygger i hög grad på chefens eget arbetssätt. Det framkommer att distansarbete kan minska spontan kontakt och gemenskap, särskilt om många arbetar hemifrån samtidigt.

Enligt enkäten uppger 79 % att de har god tillgång till chef och 60 % att samarbetet med kollegor fungerar bra. Fritextsvar visar att informella samtal minskar och att samordningen ibland påverkas. Kommunikationskvaliteten varierar med individuella arbetsrutiner och chefens engagemang.

Barn- och utbildningsförvaltningen

Enkätsvaren från Barn- och utbildningsförvaltningen visar att 75 % har god tillgång till sin chef, medan 69 % upplever ett fungerande samarbete med kollegor. Fritextkommentarer visar att distansarbete fungerar bäst när det finns tydliga strukturer och rutiner. Samtidigt lyfts att spontan kontakt och social interaktion påverkas negativt. Vissa beskriver osäkerhet kring kollegors tillgänglighet, vilket kan göra samarbete mer komplicerat. Kommunikation och samverkan upplevs i huvudsak fungera, men är starkt beroende av individuella förutsättningar och arbetssätt.

Kultur- och fritidsförvaltningen

I kultur- och fritidsförvaltningen uppger 75 % i enkäten att de har god tillgång till sin chef och 67 % att samarbetet med kollegor fungerar bra. Fritextsvar beskriver att Teams används som ett viktigt stöd i planerade möten, men att informella kontakter med kollegor är mer begränsade. Några påpekar att distansarbete kräver tydlig planering,

vilket inte alltid sker. Den samlade bilden visar att grundläggande kommunikation fungerar, men att det sociala samspelet kan påverkas negativt.

Tekniska förvaltningen

I tekniska förvaltningen uppger 75 % av respondenterna i enkäten att de har god tillgång till sin chef och 67 % att samarbetet med kollegor fungerar bra. Fritextsvar visar att digitala möten fungerar väl för planerad kommunikation, men att spontana samtal är mer sällsynta. Några betonar vikten av tydliga förväntningar och regelbundna avstämningar för att bibehålla en fungerande kommunikation. Det övergripande intrycket är att dialogen fungerar, men att det kräver medvetna insatser från både chef och medarbetare.

Slutsatser och bedömning

I vilken utsträckning fungerar kommunikationen och samarbetet mellan medarbetare och chefer på ett effektivt sätt vid distansarbete?

Vår samlade bedömning är att kommunikation och samarbete vid distansarbete i huvudsak fungerar, men att tillämpningen varierar mellan förvaltningar och enheter. Det saknas kommunövergripande styrning och strukturerad uppföljning, vilket begränsar möjligheten att säkerställa likvärdiga förutsättningar.

Vår bedömning baseras på följande iakttagelser, slutsatser och överväganden:

Vi konstaterar att Vetlanda kommun inte har genomfört någon samlad uppföljning av hur distansarbete påverkar den interna kommunikationen. Det saknas både indikatorer och gemensamma analysmodeller för att följa upp dialogen mellan chef och medarbetare. Kommunens riktlinjer för distansarbete innehåller inte heller några särskilda skrivelser om hur kommunikationen eller samarbetet ska stödjas, följas upp eller garanteras vid arbete på distans. Vår uppfattning är därför att det saknas en tydlig strategi för dessa aspekter på kommunövergripande nivå.

Enligt intervjuer sker styrning och uppföljning i huvudsak på lokal nivå och utifrån respektive chefs arbetssätt. I vissa fall finns etablerade rutiner såsom digitala APT, regelbundna individuella samtal och gemensamma kontorsdagar. I andra fall bygger kommunikationen främst på behovsanpassade kontakter utan formell struktur. Vi

bedömer att detta leder till variation i hur tillgänglig och fungerande kommunikationen upplevs, vilket också bekräftas av enkätsvaren.

Av enkäten framgår att drygt hälften av medarbetarna anser att kommunikationen med chefen fungerar ganska eller mycket bra vid distansarbete. Samtidigt anger cirka en tredjedel att det fungerar "varken bra eller dåligt", vilket kan tyda på viss osäkerhet eller brist på systematik. För samarbetet med kollegor är bilden likartad, men något fler uttrycker utmaningar. I fritextsvar nämns att spontan dialog och informellt stöd försvåras vid distansarbete, särskilt vid komplexa uppgifter. Samtidigt upplevs distansarbete av många som positivt för arbetsro och effektivitet i vissa moment.

Vi noterar att vissa förvaltningar arbetar aktivt med att skapa strukturer för att motverka brister i kommunikation och samarbete, exempelvis genom gemensamma arbetsdagar eller fasta kontaktpunkter. I andra verksamheter sker samverkan mer oreglerat, vilket riskerar att leda till ojämna förutsättningar. Enligt vår uppfattning skulle kommunens möjligheter att säkerställa god dialog, tillgänglighet och stöd stärkas av tydligare ramar och uppföljningsrutiner.

2.7 IT-SÄKERHET & SEKRETESS

Enligt kommunens riktlinjer för distansarbete ansvarar arbetsgivaren för att sekretess- och dataskyddslagstiftning följs även vid arbete på distans. Innan distansarbete inleds ska IT-säkerheten ses över och medarbetaren informeras om gällande krav. Vid regelbundet distansarbete ska en riskbedömning göras tillsammans med skyddsombud, och vid behov kompletteras med riktlinjer för hantering av känslig information i hemmet. Enligt kommunens övergripande informationssäkerhetspolicy ansvarar varje nämnd för informationssäkerheten inom sitt verksamhetsområde, inklusive att följa upp efterlevnad och vid behov vidta åtgärder. Policyn tydliggör att detta ansvar inte kan delegeras bort till andra aktörer. Riktlinjen tydliggör också att det är medarbetarens ansvar att följa gällande lagstiftning och interna regler vid hantering av information i distansmiljö. Informationssäkerhetspolicyn anger att varje nämnd ansvarar för säker informationshantering inom sitt verksamhetsområde, vilket omfattar både organisatoriska och tekniska åtgärder samt uppföljning.

Kommunledningskontoret

IT- och informationssäkerheten hanteras på en övergripande nivå av Högländets IT, enligt intervjuer med kommunledningen. Inga egna riktlinjer eller rutiner kopplat till distansarbete och hantering av sekretessbelagda uppgifter har tagits fram inom förvaltningen, utan man utgår från kommunens centrala policyer.

Kommunledningskontoret lutar sig mot centrala funktioner snarare än att driva uppföljning i egen regi. Vidare, någon specifik uppföljning av informationssäkerhet kopplat till distansarbete har inte efterfrågats från ansvariga nämnder, vilket även bekräftas av andra förvaltningschefer. Det finns heller ingen återrapportering till nämndnivå, vilket även bekräftas vid intervju med kommunstyrelsens presidium. Det framgår att det inte heller genomförts några särskilda riskbedömningar kopplade till IT-säkerhet i samband med distansarbetsavtal. Förvaltningen har enligt uppgift inte analyserat vilken typ av information som hanteras i hemmiljö eller vilka säkerhetsrisker som kan uppstå beroende på roll och arbetsuppgifter. Fokus ligger främst på tekniska lösningar såsom autentisering, åtkomsträttigheter och systembegränsningar, snarare än på organisatoriska rutiner.

I enkäten uppger 81 % av medarbetarna inom kommunledningskontoret att de fått tydliga instruktioner om IT-säkerhet. Bland dem som arbetar regelbundet på distans är andelen 92 %, medan den är 76 % bland dem med oregelbundet distansarbete. De flesta bedömer risken för säkerhetsincidenter som låg eller mycket låg. Av samtliga respondenter bedömer 69 % att riskerna för informationssäkerhetsincidenter är låga eller mycket låga. 24 % bedömer dem som medelhöga, och 2 % (en person) anger att riskerna är höga. Gällande uppföljning uppger 57 % att de inte vet om någon sker, 28 % att ingen sker, och 15 % att uppföljning faktiskt sker. Bland de som arbetar regelbundet hemifrån är andelen som uppger att uppföljning sker något högre (42 %), men även här svarar 33 % att ingen uppföljning sker och 25 % att de inte vet. Fritextsvar visar att känslig information hanteras i skyddade system och att många undviker att behandla sekretessbelagd information hemma, särskilt om hemmiljön inte är helt ostörd. Flera svarande lyfter att åtkomst till vissa funktioner är begränsad utanför kommunens nätverk, vilket de uppfattar som en skyddsåtgärd

Socialförvaltningen

Enligt socialförvaltningen hanteras IT-säkerhetsfrågor främst centralt av Högländets IT. Inga lokala initiativ eller riktlinjer har tagits fram inom förvaltningen, även om det finns generella riktlinjer för informationshantering. Det är oklart om specifika instruktioner finns för hur känslig information ska hanteras i hemmet, men det har diskuterats som en del av introduktionen för nyanställda. Det har enligt intervju diskuterats att tydliggöra dessa aspekter ytterligare i introduktionen för nyanställda. Någon systematisk uppföljning av vilken typ av information som hanteras vid distansarbete sker inte. Det finns enligt intervju en viss osäkerhet kring tekniska lösningar som VPN och tvåfaktorsautentisering som saknas i dagsläget. Denna fråga diskuterats internt men betraktas som centrala frågor. Samtidigt framhålls i intervjun att sekretess och tystnadsplikt är väl förankrade, även om frågan om hur detta praktiskt hanteras i hemmiljö inte diskuteras systematiskt. Det är tydligt att känslig information enligt rutin ska hanteras digitalt i skyddade system – inte i fysisk form. Det anges att sekretess och tystnadsplikt är väl förankrade bland medarbetarna, men att dialog kring praktisk hantering i hemmet inte sker systematiskt. Frågan har dock väckts i samband med ärendehandläggning på distans. Vid intervju med representant för förvaltningen uppges att personakter inte får tas med hem och att sekretessbelagda uppgifter inte får tas med i fysisk form, utan bör hanteras digitalt via skyddade system.

I enkäten uppger 63 % av medarbetarna att de fått tydliga instruktioner om IT-säkerhet. Bland de som arbetar regelbundet på distans är andelen något högre (67 %), jämfört med 59 % bland dem med oregelbundet distansarbete. 65 % bedömer riskerna som låga eller mycket låga. Några medarbetare uppger att känsliga uppgifter undviks i hemmiljö. Gällande uppföljning svarar 56 % att de inte vet om någon sker, 33 % att den inte sker, och 12 % att uppföljning faktiskt förekommer.

Miljö- och byggförvaltningen

Enligt intervjuer med representanter för miljö- och byggförvaltningen ansvarar Högländets IT för IT-säkerhetsfrågorna. Förvaltningen har inte diskuterat dessa frågor i någon större utsträckning och det saknas riktlinjer om exempelvis användning av öppna nätverk. Även om vissa system kräver inloggning via BankID är det oklart om VPN används. IT-säkerhet ses som ett centralt ansvar utanför förvaltningens kompetensområde. Dock har man tagit fram en rutin för distansarbete samt genomfört

digital skyddsrand med fokus på arbetsmiljö. Riskbedömningar genomförs vid tecknande av distansarbetsavtal och inkluderar även tekniska krav. Enligt intervju finns krav på utrustning, men viss utrustning bekostas av medarbetaren själv. Frågan om säkerhetsaspekter har inte lyfts i nämnden.

I enkäten uppger 82 % att de fått tydliga instruktioner om IT-säkerhet, 55 % bedömer risken för incidenter som låg, medan 45 % ser dem som medelhöga. Ingen anser att risken är hög. En majoritet uppger att känsliga uppgifter inte hanteras vid distansarbete, eller att det sker inom säkra system. På frågan om uppföljning uppger 64 % att de inte vet om någon uppföljning sker, 27 % menar att den inte sker, och 9 % att uppföljning sker. Bland de som arbetar regelbundet på distans uppger 71 % att de fått tydliga instruktioner om IT-säkerhet. Samma andel uppger att riskerna är låga eller mycket låga. Flera lyfter att de använder skyddade system och undviker att lagra information lokalt.

Vård- och omsorgsförvaltningen

Enligt intervju hanterar vård- och omsorgsförvaltningen inte IT-säkerhetsfrågor själva utan hänvisar till Höglandets IT. Det finns en allmän medvetenhet om sekretess och tystnadsplikt, men det är svårt att säkerställa att dessa efterlevs i hemmiljö, särskilt om andra personer vistas i bostaden. Det är oklart, enligt förvaltningen om det finns särskilda riktlinjer för hur känslig information ska hanteras. Frågan har diskuterats internt och lyfts som förbättringsområde vid introduktioner av nyanställda. Någon systematisk uppföljning av IT-säkerhet i samband med distansarbete sker inte. Vidare, fokuserar riskbedömningar främst på fysisk arbetsmiljö. Frånvaron av VPN och tvåfaktorsautentisering har lyfts som en brist, men tilliten till centrala lösningar är stor.

I enkäten uppger 56 % att de fått tydliga instruktioner om IT-säkerhet. Bland de som arbetar regelbundet på distans är andelen 62 %, jämfört med 50 % bland dem med oregelbundet distansarbete. 67 % bedömer att riskerna är låga eller mycket låga, 22 % anger medelhöga risker och 11 % är osäkra. Flera uppger att de undviker känslig information vid distansarbete eller väljer att arbeta från kontoret. När det gäller uppföljning svarar 59 % att de inte vet, 33 % att ingen sker, och endast 7 % att uppföljning förekommer.

Barn- och utbildningsförvaltningen

Av enkätsvaren framgår att 83 % av medarbetarna fått tydliga instruktioner om IT-säkerhet. Samtliga som arbetar regelbundet på distans (8 personer) uppger detta, jämfört med 81 % bland dem med oregelbundet distansarbete (13 personer). 71 % bedömer att riskerna för incidenter är låga eller mycket låga. Enligt fritextsvar använder medarbetarna skyddade system, och många undviker att hantera känslig information i hemmiljö. Några uppger att de inte arbetar med sekretessbelagd information alls. När det gäller uppföljning av IT-säkerhet svarar 54 % att de inte vet om någon sker, 29 % att ingen sker och 17 % att viss uppföljning förekommer.

Tekniska förvaltningen

I tekniska förvaltningen uppger 50 % av respondenterna att de fått tydliga instruktioner om IT-säkerhet. Bland dem som arbetar oregelbundet på distans är andelen något lägre (43 %). 60 % bedömer risken för incidenter som låg, 20 % som medelhög, och en person anger att riskerna är höga. Flera hänvisar till användning av VPN, skyddade system och tvåfaktorsautentisering. Vissa undviker helt att hantera känslig information i hemmet eller gör det i godkända system. Det personliga ansvaret betonas som viktigt. När det gäller uppföljning anger 70 % att de inte vet om någon sker.

Kultur- och fritidsförvaltningen

Av enkätsvaren framgår att 67 % fått tydliga instruktioner om IT-säkerhet. Båda respondenterna med regelbundet distansarbete anger detta, medan hälften av dem som arbetar oregelbundet gör det. 67 % bedömer risken som låg, 33 % som medelhög. Ingen anger höga risknivåer. De flesta hänvisar till användning av kommunens skyddade system. Några lyfter eget ansvar och försiktighet som viktiga säkerhetsåtgärder. Majoriteten uppger att känslig information inte hanteras vid distansarbete eller hanteras enligt tydliga rutiner. Gällande uppföljning svarar 67 % att de inte vet om någon sker, 33 % att ingen sker.

Slutsatser och bedömning

I vilken utsträckning följer ansvarig nämnd upp och utvärderar IT-säkerheten och skyddet av sekretessbelagda uppgifter vid distansarbetet, och vilka åtgärder har vidtagits för att minimera riskerna?

Vår samlade bedömning är att Vetlanda kommun till viss del har säkerställt en ändamålsenlig hantering av IT-säkerhet och sekretess vid distansarbete. Det finns övergripande policyer och tekniska lösningar, men den praktiska styrningen och uppföljningen inom förvaltningarna är otillräcklig. Ansvaret mellan nämnder och centrala funktioner är tydligt formulerat i styrdokumentet, men inte tillräckligt realiserat i praktiken.

Vår bedömning baseras på följande iakttagelser, slutsatser och överväganden:

Vi konstaterar att kommunen har relevanta styrdokument – däribland riktlinjer för distansarbete, informationssäkerhetspolicy och IT-säkerhetspolicy – som reglerar ansvar, riskbedömning och krav på säker hantering vid arbete hemifrån. Dessa dokument klargör att arbetsgivaren ansvarar för att säkerställa efterlevnad, men också att medarbetare har ett eget ansvar att följa fastställda säkerhetskrav.

Samtidigt noterar vi att det saknas strukturerad uppföljning inom respektive förvaltning. Flera uppger att riskbedömningar inte genomförts och att ingen återrapportering sker till ansvarig nämnd. Vår bedömning är att detta tyder på ett glapp mellan riktlinjernas intentioner och den operativa tillämpningen. Exempelvis har kommunledningskontoret – som hanterar strategiskt känslig information – inte kartlagt vilken typ av information som hanteras vid distansarbete. Detta mönster återkommer även i andra förvaltningar.

Vi noterar att Höglandets IT ansvarar för de tekniska skyddsåtgärderna, men att detta inte ersätter det lokala ansvaret för till exempel informationsklassificering, intern introduktion, eller arbetsmiljömässiga rutiner. Ingen förvaltning har utvecklat egna riktlinjer anpassade till verksamhetens behov eller känslighetsnivå på informationen. Ett fåtal – exempelvis Socialförvaltningen – har infört begränsningar kring fysisk hantering av personakter och krav på ostörd arbetsmiljö. Dessa åtgärder är dock undantag.

Vi anser att bristen på systematisk uppföljning gör att nämndernas ansvar enligt informationssäkerhetspolicyn inte efterlevs i praktiken. Det saknas såväl dokumenterade rutiner som återkommande återrapportering till politisk nivå, vilket bekräftas i intervjuer med både förvaltningschefer och kommunstyrelsens presidium.

Enligt enkäten uppger en majoritet att de fått instruktioner om IT-säkerhet, men en stor andel anger att de inte vet om någon uppföljning sker – eller att ingen uppföljning alls

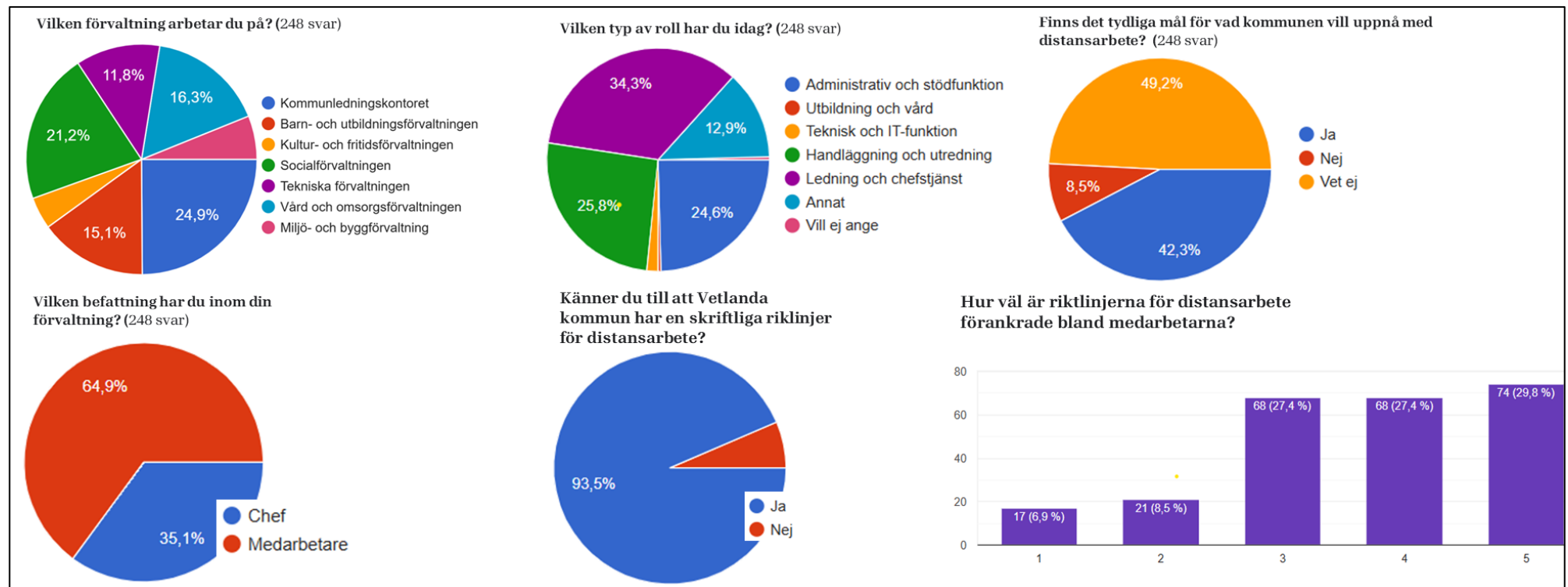
sker. Endast en mindre andel svarar att detta faktiskt förekommer. Flera medarbetare undviker därför att hantera känsliga uppgifter hemifrån, eller återvänder till kontoret vid behov. Vi tolkar detta som ett tecken på att tydliga organisatoriska rutiner saknas.

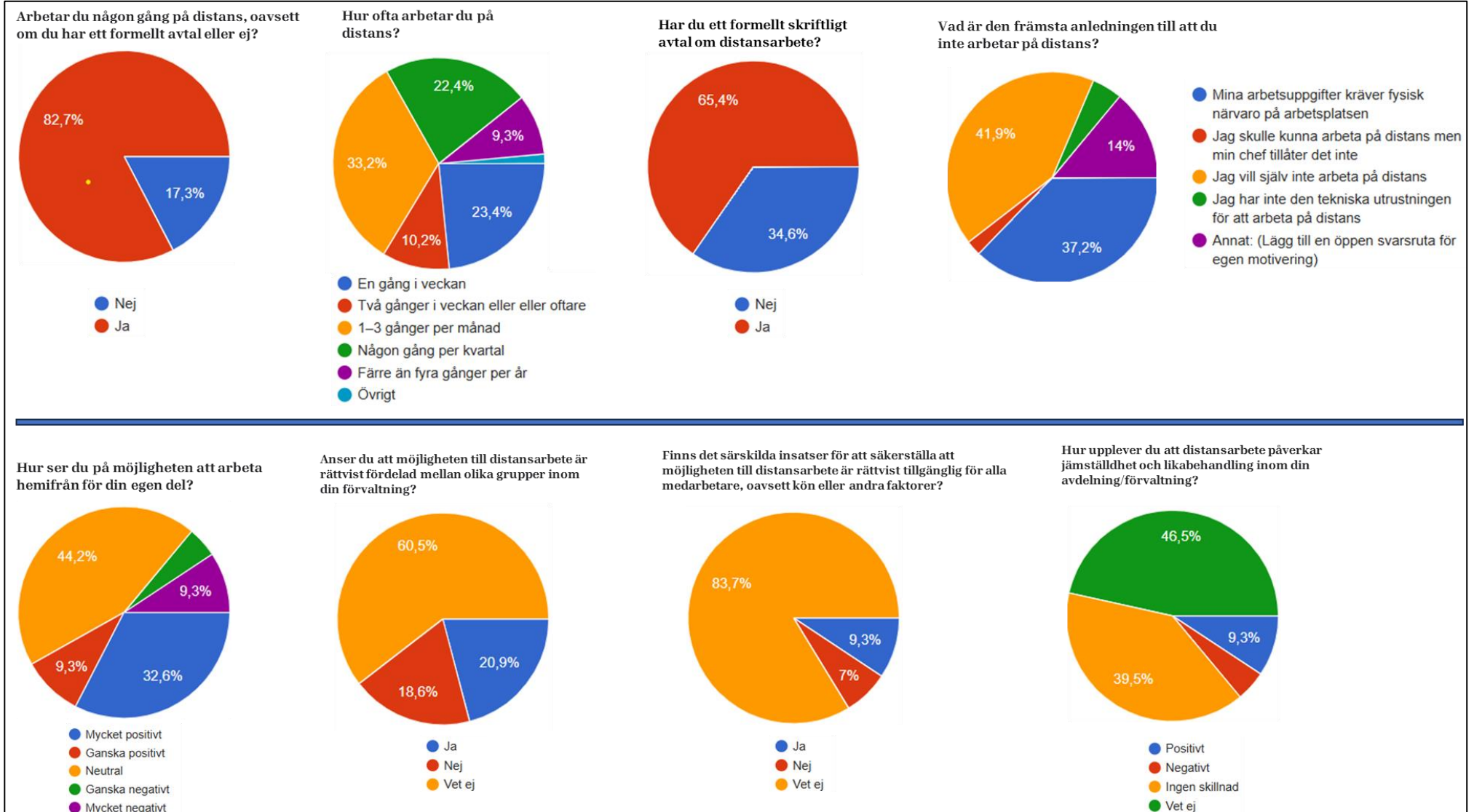
Mot denna bakgrund är vår uppfattning att kommunen behöver stärka sitt systematiska arbete med informationssäkerhet i samband med distansarbete. Det kräver tydligare konkretisering av nämndernas ansvar, dokumenterade riskbedömningar, samt uppföljning på både operativ och strategisk nivå. I avsaknad av dessa delar finns en risk att sekretessbelagd information hanteras utan tillräckligt skydd – särskilt i verksamheter där distansarbete blivit en etablerad del av arbetsformerna.

Bilagor

Bilaga A – Enkätundersökning

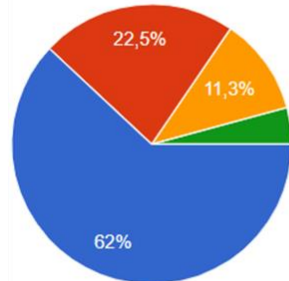
Som en del av granskningen genomfördes en webbenkät riktad till medarbetare inom Vetlanda kommun vars arbetsuppgifter bedömts möjliggöra arbete på distans, helt eller delvis. Syftet med enkäten var att fånga medarbetares erfarenheter, upplevelser och uppfattningar kring distansarbete, samt att identifiera eventuella skillnader i tillämpning och upplevda effekter inom olika delar av organisationen. Resultaten från enkäten har analyserats och använts som ett centralt underlag i bedömningen av samtliga revisionsfrågor. De mest relevanta iakttagelserna, slutsatserna och reflektionerna utifrån enkätresultaten redovisas och analyseras löpande i rapportens huvuddel. Denna bilaga syftar till att ytterligare synliggöra resultatet från ett urval av enkätens frågor genom en serie diagram. Diagrammen återger svarsfördelningen i originalform och syftar inte till att kommenteras eller analyseras separat. Syftet är att öka transparensen i granskningen och ge läsaren möjlighet att själv ta del av underlaget till de iakttagelser och slutsatser som redovisas i rapporten. Observera*: Resultaten i bilagan ska inte tolkas som fullständiga eller statistiskt generaliserbara, utan utgör ett komplement till de iakttagelser och slutsatser som redovisas i rapportens huvuddel. Enkätsvaren har använts selektivt i rapporten för att förstärka analysen inom relevanta frågeställningar.





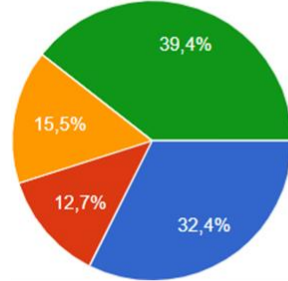
Regelbundet distansarbete

Har din arbetsmiljö vid distansarbete bedömts av din chef (71 med regelbundet)?



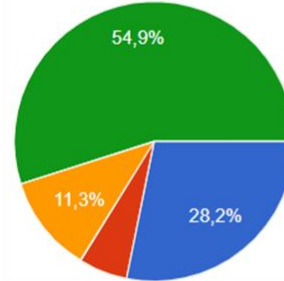
- Ja, genom en strukturerad bedömning
- Ja, men endast informellt
- Nej, min arbetsmiljö har inte bedömts
- Vet ej

Har din chef följt upp din prestation och produktivitet vid distansarbete? (71 med regelbundet).



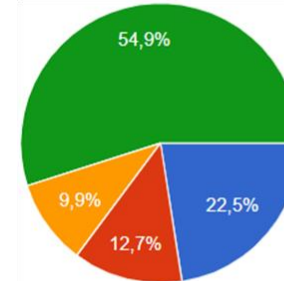
- Ja, regelbundet
- Ja, men väldigt sällan
- Nej, aldrig
- Vet ej

Följer och utvärderar din chef/förvaltning hur distansarbete påverkar servicekvalitet och tillgänglighet? (71 med regelbundet)



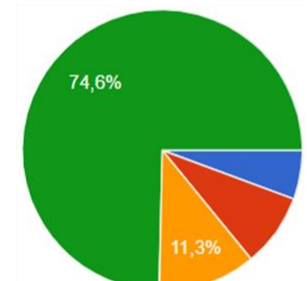
- Ja, regelbundet
- Ja, men väldigt sällan
- Nej, aldrig
- Vet ej

Följer och utvärderar din chef/förvaltning hur distansarbete påverkar samarbetet och kommunikationen (71 med regelbundet)?



- Ja, regelbundet
- Ja, men väldigt sällan
- Nej, aldrig
- Vet ej

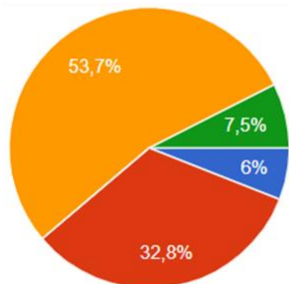
Följer och mäter ansvarig chef eller IT-ansvarig hur IT-säkerheten efterlevs vid distansarbete (71 med regelbundet)?



- Ja, regelbundet
- Ja, men sällan
- Nej, ingen uppföljning sker
- Vet ej

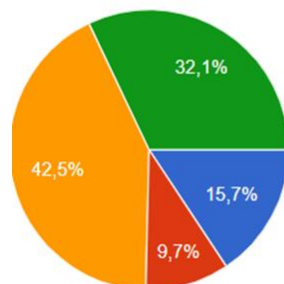
Oregelbundet distansarbete

Har din arbetsmiljö vid distansarbete bedömts av din chef? (134 med Oregelbundet)



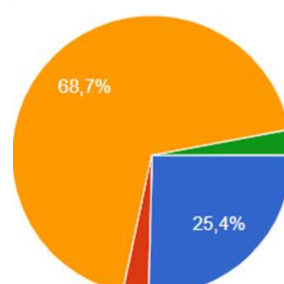
- Ja, genom en strukturerad bedömning
- Ja, men endast informellt
- Nej, min arbetsmiljö har inte bedömts
- Vet ej

Har din chef följt upp din prestation och produktivitet vid distansarbete? (134 med Oregelbundet)



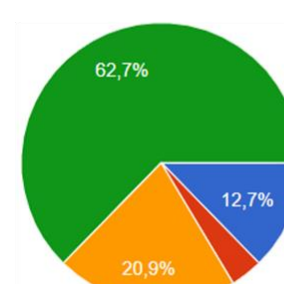
- Ja, regelbundet
- Ja, men väldigt sällan
- Nej, aldrig
- Vet ej

Följer och utvärderar din chef/förvaltning hur distansarbete påverkar servicekvalitet och tillgänglighet? (134 med Oregelbundet)



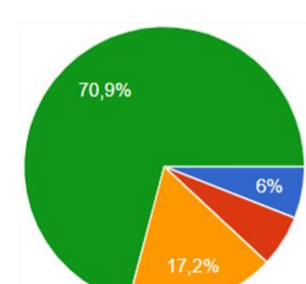
- Ja, regelbundet
- Ja, men väldigt sällan
- Nej, aldrig
- Vet ej

Följer och utvärderar din chef/förvaltning hur distansarbete påverkar samarbetet och kommunikationen? (134 med Oregelbundet)



- Ja, regelbundet
- Ja, men väldigt sällan
- Nej, aldrig
- Vet ej

Följer och mäter ansvarig chef eller IT-ansvarig hur IT-säkerheten efterlevs vid distansarbete? (134 med Oregelbundet)



- Ja, regelbundet
- Ja, men sällan
- Nej, ingen uppföljning sker
- Vet ej



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.