

Jobba praktiskt med
**ORGANISATORISK
OCH SOCIAL
ARBETSMILJÖ**



Jobba praktiskt med organisatorisk och social arbetsmiljö

Prevent förmedlar kunskap om hur man genom ett hälsofrämjande arbetsmiljöarbete kan skapa framgångsrika företag där alla är säkra och mår bra.

Prevent vill inspirera och stödja arbetsplatsernas arbetsmiljöarbete. Det gör vi genom att

- informera om arbetsmiljöfrågor
- utbilda och genomföra seminarier runt om i landet
- ta fram enkla och användbara produkter och metoder.

Prevent är en ideell organisation som ägs av Svenskt Näringsliv, LO och PTK, det vill säga arbetsgivare och fack tillsammans.

Besök www.prevent.se – kunskaper för en bättre arbetsdag!

© 2023	Prevent Arbetsmiljö i samverkan Svenskt Näringsliv, LO och PTK		
Upplaga	2		
Projektledning	Prevent		
Text	Carin Hedström		
Foto	Creative commons		
Grafisk form	Graphera		
Distribution	Prevent, Box 20133, 104 60 Stockholm		
Telefon	08-402 02 00		
E-post	kundservice@prevent.se	Webb	www.prevent.se
ISBN	978-91-89901-05-6	Art nr	820N

Innehåll

Inledning	7
Om systematiskt arbetsmiljöarbete	10
Sammanfattning av innehållet i föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM	11
Om organisatorisk och social arbetsmiljö	14
1. Arbetsbelastning	19
Hur vet vi om arbetsbelastningen är ett problem?	19
Undersöka	20
Riskbedöma	20
Åtgärda	20
Följa upp och kontrollera	21
Mer om att undersöka arbetsbelastning	23
Mer om att riskbedöma arbetsbelastning	29
Värdera resultaten	29
Tolka resultaten	31
Ta reda på riskens orsak	31
Handlingsplan	33
Mer om att åtgärda arbetsbelastning	34
Utgångspunkter	34
Olika områden som kan behöva åtgärdas	35
Handlingsplan	38
Mer om att följa upp och kontrollera arbetsbelastning	40
Systematik och bra rutiner	40
Metoder	42
Anteckningar	43

2. Arbetstid	45
Hur vet vi om arbetstidens förläggning är ett problem?	45
Undersöka	46
Riskbedöma	46
Åtgärda	46
Följa upp och kontrollera	46
Mer om att undersöka risker med	
arbetstidens förläggning	48
Metoder	48
Frågor att ställa för att undersöka risker	
med arbetstidens förläggning	50
Mer om att riskbedöma arbetstidens förläggning	52
Värdera resultaten	52
Tolka resultaten	53
Ta reda på riskens orsak	53
Handlingsplan	54
Mer om att åtgärda arbetstidens förläggning	55
Utgångspunkter	55
Olika områden som kan behöva åtgärdas	56
Handlingsplan	57
Mer om att följa upp och kontrollera arbetstid	58
Systematik och bra rutiner	58
Metoder	59
Anteckningar	61

3. Kränkande särbehandling	63
Hur vet du om någon utsätts för kränkande särbehandling?	63
Undersöka	63
Riskbedöma	64
Åtgärda	64
Följa upp och kontrollera	64
Mer om att undersöka kränkande särbehandling	66
Metoder	67
Mer om att riskbedöma kränkande särbehandling	71
Värdera resultaten	71
Tolka resultaten	72
Ta reda på riskens orsak	72
Handlingsplan	73
Mer om att förebygga och åtgärda kränkande särbehandling	74
1. Rutiner	74
2. Policy	75
3. Samtal och möten	75
4. Kunskaper	75
5. Arbetsuppgifter, arbetsbelastning, organisation och tydlighet	76
Handlingsplan	76

Mer om att följa upp och kontrollera	
kränkande särbehandling	79
Systematik och bra rutiner	79
Metoder	80
Handlingsplan	80
Bilagor	82
AFS 2023:2, 2 kap. Organisatorisk och social arbetsmiljö, i sin helhet	82
AFS 2023:1, Systematiskt arbetsmiljöarbete, i sin helhet	90

Inledning

Tycker du att det är svårt att hantera konflikter i arbetsgruppen? Är du osäker på om någon kan ha utsatts för kränkande särbehandling? Tror du att många på din arbetsplats periodvis jobbar mer än vad de mår bra av? Funderar du på om ni borde ha riktlinjer för hur och när mejl ska besvaras?

Det här är frågor som många arbetsgivare, chefer och arbetsledare funderar över och hanterar i sin vardag. Samma frågor hör till vardagen om du är skyddsombud eller jobbar med arbetsmiljöfrågor i andra roller.

När Arbetsmiljöverket 2016 gav ut nya föreskrifter för organisatorisk och social arbetsmiljö var det för att ge stöd för att hantera just den här typen av frågor. För att förebygga att människor drabbas av ohälsa på grund av att de har för hög arbetsbelastning under långa perioder utan återhämtning, att de har arbetstider som riskerar att bidra till ohälsa eller att de arbetar i organisationer som är dåligt rustade för att förebygga och hantera kränkande särbehandling.

Föreskrifterna riktar alltså in sig på tre områden: arbetsbelastning, arbetstidens förläggning och kränkande särbehandling. Men föreskrifterna kräver också att arbetsgivaren ska ha kunskap om hur ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling förebyggs

och hanteras. De ställer också krav på att arbetsgivaren ska ha mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, liksom att arbetsgivaren ska jobba med områdena på ett systematiskt sätt, det vill säga genom ett systematiskt arbetsmiljöarbete, ofta kallat SAM. Syftet med *Jobba praktiskt med organisatorisk och social arbetsmiljö* är att hjälpa arbetsgivare, skyddsombud – även kallade arbetsmiljöombud – och andra personer som arbetar med arbetsmiljöfrågor att på ett systematiskt och praktiskt sätt jobba med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.

Upplägg

Materialet ger en kort introduktion till vad systematiskt arbetsmiljöarbete är och vad föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö innehåller. Därefter ges praktiska exempel och tips på hur du och din organisation tillsammans kan jobba med att undersöka, riskbedöma, åtgärda och följa upp frågor som rör den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Exempelen visar hur tre fiktiva företag, av olika storlek och i olika branscher, har tagit sig an olika frågor. Syftet med exempelföretagen är att du som tar del av materialet, oavsett om du arbetar i ett mindre företag med en handfull anställda eller i en stor koncern, ska kunna inspireras till lösningar och arbetssätt som passar just din organisation. Materialet och exemplen är alltså inte facit för hur alla organisationer bör eller måste göra. Varje organisation måste arbeta utifrån sina egna förutsättningar.

Sist i materialet finns föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö i sin helhet samt föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete.

Begrepp som används

I materialet används begreppet "föreskrifter" i plural, eftersom varje AFS (som är en förkortning av "Arbetsmiljöverkets författningssamling") i sig består av ett antal föreskrifter.

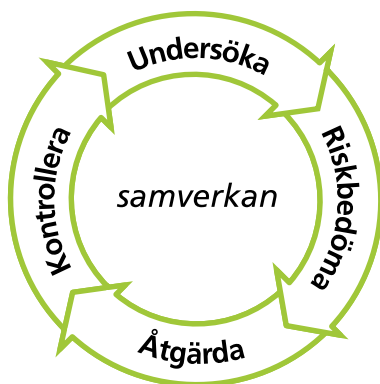
I materialet används omväxlande begreppen "skyddsombud" och "arbetsmiljöombud" för att visa att båda begreppen förekommer som beteckning på samma roll. Samma sak gäller för "skyddskommitté" och "arbetsmiljökommitté".

Om systematiskt arbetsmiljöarbete

Innan det är dags att titta närmare på arbetet med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön behövs en kort introduktion till vad det innebär att jobba systematiskt med arbetsmiljö som helhet.

I grunden handlar det om att följa en enkel process som kan beskrivas i fyra steg: undersöka, riskbedöma, åtgärda och kontrollera.

Det systematiska arbetsmiljöarbetet beskrivs ofta som ett hjul, eller en snurra, den så kallade SAM-snurran.



Figur 1. Hantering av risker i SAM.

I mitten av snurren finns ordet ”samverkan”, eftersom samverkan mellan arbetsgivare, skyddsombud eller arbetsmiljöombud och medarbetare är centralt för att få det systematiska arbetsmiljöarbetet att fungera.

Metoden gäller för alla företag och organisationer, oavsett storlek och verksamhet, och för alla typer av arbetsmiljöfrågor – vare sig det handlar om till exempel kemiska risker eller organisatoriska och sociala risker.

Vad är systematiskt arbetsmiljöarbete?



Att ständigt arbeta med och förbättra arbetsmiljön ska vara en naturlig del av verksamheten. Varje dag, året om. Ett systematiskt arbetsmiljöarbete handlar om att

- organisera arbetsmiljöarbetet
- undersöka arbetsförhållandena
- bedöma risker
- vidta åtgärder
- följa upp för att se om åtgärderna bidragit till en förbättrad arbetsmiljö eller inte
- låta alla få komma till tals och få möjlighet att påverka sin arbetssituation.

Sammanfattning av innehållet i föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM

Ohälsa och olycksfall ska förebyggas

Med systematiskt arbetsmiljöarbete menas arbetsgivarens arbete med att organisera, genomföra och följa upp sitt arbetsmiljöarbete på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås.

Alla ska ges möjlighet att medverka

Arbetsgivaren ska ge arbetstagarna, skyddsombuden och elev-skyddsombuden möjlighet att medverka i det systematiska arbets-

miljöarbetet. Det systematiska arbetsmiljöarbetet ska ingå som en naturlig del i den dagliga verksamheten.

Vad säger lagen?

Enligt Arbetsmiljölagen har medarbetaren skyldighet att medverka i arbetsmiljöarbetet och att aktivt kommunicera bristerna i arbetsmiljön. Medarbetare har även skyldighet att meddela om det finns akuta risker på arbetsplatsen. (AML 3 kap 4 §)



Arbetsmiljöpolicy och rutiner

Det ska finnas en arbetsmiljöpolicy som anger riktningen för arbetsmiljöarbetet, och rutiner som beskriver hur det systematiska arbetsmiljöarbetet ska gå till. Arbetsmiljöpolicy och rutiner ska dokumenteras skriftligt om verksamheten har tio arbetstagare eller fler.

Fördelning av arbetsmiljöuppgifter och kunskaper

Uppgifter kan fördelas på chefer, arbetsledare eller andra arbetstagare som också ska få de befogenheter och resurser som behövs. Uppgiftsfördelningen ska dokumenteras skriftligt om verksamheten har tio arbetstagare eller fler. Arbetsgivaren ska se till att den som får uppgifter har tillräckliga kunskaper om

- regler som har betydelse för arbetsmiljön
- fysiska, organisatoriska och sociala förhållanden som innebär risker för ohälsa och olycksfall
- åtgärder för att förebygga ohälsa och olycksfall samt
- arbetsförhållanden som främjar en tillfredsställande arbetsmiljö.

Arbetsgivaren ska även se till att arbetstagarnas kunskaper om arbetet och riskerna i arbetet är tillräckliga för att förebygga ohälsa och olycksfall. Har arbetet allvarliga risker ska det finnas skriftliga instruktioner för hur arbetet ska utföras säkert.

Undersöka, riskbedöma, utreda och åtgärda

Arbetsgivaren ska regelbundet undersöka arbetsförhållandena och bedöma riskerna för att någon kan komma att drabbas av ohälsa eller olycksfall i arbetet. När förändringar i verksamheten planeras, ska arbetsgivaren undersöka om förändringarna medför risker för ohälsa eller olycksfall och bedöma dessa. Riskbedömningar ska alltid dokumenteras skriftligt. I dokumentet ska anges vilka risker som finns och om de är allvarliga eller inte. Om någon råkar ut för ohälsa eller olycksfall i arbetet, eller om något allvarligt tillbud inträffar i arbetet, ska arbetsgivaren utreda orsakerna så att risker för ohälsa och olycksfall kan förebyggas i fortsättningen.

Arbetsgivaren ska omedelbart, eller så snart det är praktiskt möjligt, genomföra de åtgärder som behövs för att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet. Arbetsgivaren ska också vidta de åtgärder som i övrigt behövs för att uppnå en tillfredsställande arbetsmiljö.

Handlingsplaner, kontroll och årlig uppföljning

Åtgärder som inte genomförs omedelbart ska dokumenteras i en skriftlig handlingsplan. I planen anges när åtgärderna ska vara genomförda och vem som ska se till att de genomförs. Genomförda åtgärder ska kontrolleras. Arbetsgivaren ska varje år göra en uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Om det inte fungerat bra ska det förbättras. Uppföljningen ska dokumenteras skriftligt om det finns tio eller fler arbetstagare i verksamheten.

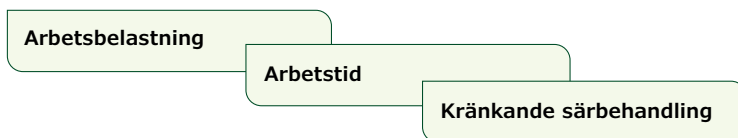
Ta hjälp utifrån när kunskaper saknas

När kompetensen inom den egna verksamheten inte räcker för det systematiska arbetsmiljöarbetet eller för arbetet med arbetsanpassning och rehabilitering, ska arbetsgivaren ta hjälp av extern kompetens inom området arbetsmiljö och hälsa, exempelvis företagshälsovården eller annan oberoende expertresurs.

Om organisatorisk och social arbetsmiljö

Vi är alla olika. Det som är stressande för en person behöver inte vara det för en annan. Hur vi mår på jobbet påverkas även av hur vi har det på fritiden – och vice versa. Frågan om den organisatoriska och sociala arbetsmiljön kan därför te sig komplex. Kanske är många mer trygga med att hantera den fysiska arbetsmiljön. Men kan inte den organisatoriska och sociala arbetsmiljön också undersökas och mätas? Jo, visst kan den det. Men ibland behövs andra instrument.

I föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö tas tre områden upp: arbetsbelastning, arbetstid och kränkande särbehandling.



I föreskrifterna definieras *organisatorisk arbetsmiljö* som villkor och förutsättningar som berör

- ledning och styrning
- kommunikation

- delaktighet, handlingsutrymme
- fördelning av arbetsuppgifter
- krav, resurser och ansvar.

Social arbetsmiljö är villkor och förutsättningar som berör

- socialt samspel
- samarbete
- socialt stöd från chefer och kollegor.

Organisatorisk och social arbetsmiljö ska vara en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet. För att arbetet ska fungera behövs kunskaper och mål.



I föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö finns även följande definitioner:

Krav i arbetet: De delar av arbetet som fordrar upprepade ansträngningar. Kraven kan till exempel omfatta arbetsmängd, svårighetsgrad, tidsgräns och fysiska och sociala förhållanden. Kraven kan vara av kognitiv, emotionell eller fysisk natur.

Resurser för arbetet: Det i arbetet som bidrar till att uppnå mål för arbetet eller hantera krav i arbetet. Resurser kan vara: arbetsmetoder och arbetsredskap, kompetens och bemanning, rimliga och tydliga mål, återkoppling på arbetsinsats, möjligheter till kontroll i arbetet, socialt stöd från chefer och kollegor och möjligheter till återhämtning.

Ohälsosam arbetsbelastning: När kraven i arbetet mer än tillfälligt överskrider resurserna. Denna obalans blir ohälsosam om den är långvarig och möjligheterna till återhämtning är otillräckliga.

Kränkande särbehandling: Handlingar som riktas mot en eller flera arbetstagare på ett kränkande sätt och som kan leda till ohälsa eller att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap.

Exempelföretaget Företaget AB



Detta är ett exempel som beskriver hur det fiktiva Företaget AB tog sig an OSA-föreskrifterna. Man började med att fundera på hur man skulle arbeta fram organisatoriska och sociala mål. Du kan följa företagets process för att ta fram och implementera målen nedan.

Företaget AB valde att ta fram målen genom att involvera alla femton medarbetare. I samband med en lite längre gemensam fredagsfika, när alla var på plats, berättade vd:n om vad organisatorisk och social arbetsmiljö är, liksom syfte och krav i lagstiftningen. Alla fick ge sin syn på hur väl företaget idag levde upp till kraven i lagstiftningen, vad de tyckte fungerade bra och vad som borde förbättras.

Därefter delades medarbetarna in i två grupper som fick diskutera vilka mål som skulle kunna vara realistiska, samt hur målen skulle kunna formuleras, mätas och följas upp. Förslagen togs om hand av ledningsgruppen som rangordnade målen och skrev in dem i företagets arbetsmiljöpolicy. Därefter dokumenterades den uppdaterade policyn.

På nästa fredagsfika presenterades mål och policy. Det beslutades också att målen skulle följas upp efter ett halvår, för att se om de hade haft effekt.

Här är Företaget AB:s mål:

- Kunskap om hur företaget arbetar med organisatorisk och social arbetsmiljö – samt om varje medarbetares skyldighet att medverka i arbetsmiljöarbetet – ska ingå i introduktionen på arbetsplatsen.
- I de årliga medarbetarsamtalen ska frågor om ledarskap, kommunikation, lärande, samarbete, kränkande särbehandling och arbetstider vara stående punkter.
- I den årliga medarbetarenkäten ska minst 70 procent ge området "Delaktighet och inflytande" betyget 4 eller 5, på en femgradig skala.

Fundera över

- Har ditt företag mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön?
- Fungerar målen som tänkt?
- Om ni inte har mål – vilka mål skulle behövas?
- På vilket sätt kan ni ta fram dem och hur ser ni till att de blir verklighet?

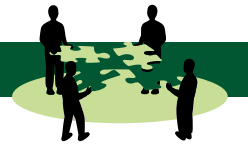




1. Arbetsbelastning

Hur vet vi om arbetsbelastningen är ett problem?

Exempelföretaget Vårdaren AB

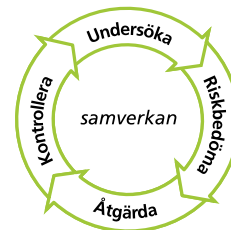


Företaget Vårdaren AB har haft en turbulent tid. Företaget erbjuder hemtjänst och har vuxit snabbt – från 20 medarbetare till 40 inom loppet av två år. Samtidigt som framgången skapat ett positivt arbetsklimat ökar nu sjukskrivningarna, både de långa och de korta, och kundnöjdheten minskar. Den allmänna uppfattningen är att tempot blivit för högt i och med att företaget vuxit och fått fler uppdrag.

Företagsledningen ställer sig frågan: Stämmer analysen och är arbetsbelastningen ohälsosam?

Vd, skyddsombud och personalchef beslutar sig för att tillsammans ta tag i problemet.

De utgår från SAM-snurran.



Undersöka

Utifrån kunskapen om sjukskrivningar och kundnöjdhet beslutar vd, skyddsombud och personalchef att genomföra gruppintervjuer i samtliga fyra arbetsgrupper.

De har inte kompetensen internt utan tar hjälp av en extern aktör med sakkunskap inom områdena arbetsmiljö och hälsa, i det här fallet företagshälsovården.

Riskbedöma

Resultatet av gruppintervjuerna visar att roten till problemen finns i en av arbetsgrupperna. I den gruppen har ledarskapet inte fungerat, chefer har kommit och gått och gruppen har under långa perioder varit utan ledarskap. Ett informellt ledarskap har utvecklats, vilket lett till otydlighet, konflikter, samarbetsproblem och sjukskrivningar.

Till följd av sjukskrivningarna har de tre övriga arbetsgrupperna fått högre arbetsbelastning, vilket i sin tur lett till högre sjukfrånvaro och sjuknärvaro i dessa grupper.

Vd, skyddsombud och personalchef konstaterar att ohälsa redan har uppstått som en följd av att ledarskapet inte fungerat och hanterats på ett bra sätt.

Utifrån svaren på gruppintervjuerna bedömer de att det är hög risk att fler drabbas av ohälsa, om ingenting görs.

Åtgärda

Vd beslutar, efter samverkan med skyddsombud och personalchef, att fokus för åtgärderna bör vara ledarskapet, samt tydlighet när det gäller roller och arbetsinnehåll. Det ska vara tydligt vilka arbetsuppgifter som ska utföras, hur de ska utföras, vilket resultat som ska uppnås och hur prioriteringar ska göras. En åtgärd är att som rutin införa korta morgonmöten för att kunna ge snabb, daglig information och återkoppling till varandra. Ledarskapsutbildningen kompletteras med en dag om konflikthantering. De årliga medarbetar-

samtalen får ett nytt upplägg för att stimulera till dialog. Samtliga arbetsgrupper får i uppgift att på arbetsplatsträffar diskutera vilka mål som verksamhetens organisatoriska och sociala arbetsmiljö bör ha. Dessa mål ska sedan infogas i den reviderade arbetsmiljöpolicyn. En eftermiddag i månaden är sedan tidigare avsatt för handledning eftersom jobbet kan vara starkt psykiskt påfrestande. Men tiden prioriteras ofta bort. Beslut fattas om att handledning nu är obligatorisk.

Följa upp och kontrollera

I handlingsplanen som tas fram i samverkan bestäms att uppföljning ska ske efter tre månader, sex månader och ett år. I uppföljningen ingår resultaten från en enkel "temperaturmätning" som ska göras på morgonmötena (till exempel med tre frågor: hur mår du, hur mår verksamheten och hur mår kunderna) samt resultaten på de frågor som rör chef- och medarbetarskap i medarbetarundersökningen och även verksamhetens kvalitetsindex.

Fundera över

På det här sättet valde Vårdaren AB att hantera frågan om arbetsbelastning. Har du andra förslag på hur företaget kunde ha gjort? Hur ser det ut på din arbetsplats? Behöver ni göra något för att förebygga ohälsosam arbetsbelastning?



Vad säger föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö om arbetsbelastning?



4 § Arbetsgivaren ska se till att chefer och arbetsledare har kunskaper om hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning, och kränkande särbehandling.

Arbetsgivaren ska se till att det finns förutsättningar att omsätta dessa kunskaper i praktiken.

6 § Arbetsgivaren ska se till att de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning. Det innebär att resurserna ska anpassas till kraven i arbetet.

7 § Arbetsgivaren ska se till att arbetstagarna känner till

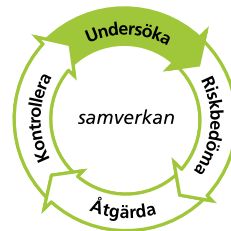
1. vilka arbetsuppgifter de ska utföra,
2. vilket resultat som ska uppnås med arbetet,
3. om det finns särskilda sätt som arbetet ska utföras på och i så fall hur,
4. vilka arbetsuppgifter som ska prioriteras när tillgänglig tid inte räcker till för alla arbetsuppgifter som ska utföras, och
5. vem de kan vända sig till för att få hjälp och stöd för att utföra arbetet.

Arbetsgivaren ska därutöver säkerställa att arbetstagarna känner till vilka befogenheter de har i sitt arbete såsom det beskrivs i punkterna 1–5.

8 § Arbetsgivaren ska vidta åtgärder för att motverka att arbetsuppgifter och arbetssituationer som är starkt psykiskt påfrestande leder till ohälsa hos arbetstagarna.

Mer om att undersöka arbetsbelastning

Företaget Vårdaren AB beslutar sig för att genomföra gruppintervjuer för att få mer information om hur arbetsbelastningen upplevs. Nedan ges fler exempel på undersökningsmetoder och frågor att ställa för att få mer kunskap om arbetsbelastning.



Metoder

1. Vardagssituationer som samtal och möten

När du vill få mer information om hur arbetsbelastningen upplevs finns det mycket information att hämta från vardagliga situationer, till exempel

- vad som tas upp på fikaraster och arbetsgruppsmöten
- arbetsplatsträffar
- medarbetarsamtal
- skyddskommittémöten, eller andra samverkansforum
- kontakter med företagshälsovården eller annan oberoende expert
- ledningsmöten.

Vilka frågor kommer ofta upp i olika mötesforum? Är stress, resursfrågor och tidspress ofta på agendan? Ger medarbetare uttryck för att de inte får tillräckligt med tid för återhämtning? Används ned-sättande språk? Beskrivs organisationen som tydlig eller otydlig? Var även uppmärksam på det som fungerar bra och som ni kan dra lärdom av.

Information från minnesanteckningar, medarbetarsamtal och resultat från tidigare medarbetarundersökningar kan ge värdefull vägledning för att bedöma om arbetsbelastningen i organisationen upplevs som ett problem.

Om du använder information från möten och samtal – var noga med vilken information som kan förmedlas vidare och hur, så att anonymitet och sekretess värnas.

2. Befintliga underlag

Att ta fram fakta från befintliga rapporteringssystem kan också ge bra underlag för att jobba vidare med frågan om arbetsbelastning. Leta fakta i till exempel

- verksamhetsresultat
- information om kundnöjdhet
- tidrapporter, övertid och mertid
- sjukskrivningsstatistik
- personalomsättning
- tillbuds- och olycksfallsrapporter
- information från uppföljning av tidigare insatser inom området
- avvikelserapportering och tillsättande av sjukvikariat.

I dessa underlag kan du söka fakta om till exempel hur resultatet har utvecklats, om övertid är vanligt förekommande, om antalet sjukskrivna ökar, om sjukskrivningarna är korta eller långa, om personalomsättningen ökar, om antalet tillbud och olyckor och hur kvalitet och kundnöjdhet ser ut.

3. Riktade insatser

Det behöver inte vara så komplicerat att lyfta frågan om arbetsbelastning. Kanske räcker det att använda en gemensam fikastund för att börja diskutera hur medarbetarna upplever situationen. Det kan vara bra att dokumentera det som kommer upp, så att synpunkter och bra förslag tas om hand. Vill du göra mer genomarbetade och riktade insatser kan du till exempel använda

- gruppsamtal
- intervjuer
- enkäter.

Fundera igenom vilken metod som bäst passar ditt syfte. En medarbetarundersökning kan visa hur många som upplever arbetsbelastningen som problematisk, och hur allvarlig situationen upplevs. Den ger däremot inte en tillräcklig bild av orsakerna. Genom exempelvis gruppsamtal, medarbetarsamtal eller intervjuer med berörda medarbetare kan du ta reda på bakomliggande orsaker till riskförhållanden.

Saknas det intern kompetens för att genomföra dessa insatser – ta hjälp av extern kompetens inom området arbetsmiljö och hälsa, till exempel företagshälsovården eller annan oberoende expertresurs.

Frågor att ställa för att undersöka arbetsbelastning

1. Om arbetsuppgifter och arbetsbelastning

- Är det tydligt vilka arbetsuppgifter som ska utföras och vem som ska göra vad?
- Tas frågor om arbetsbelastning upp i introduktionen av nya medarbetare och medarbetare som är åter efter längre frånvaro?
- Vet olika grupper av medarbetare själva hur de kan påverka sin arbetsbelastning?
- Finns tillräckligt med resurser för att utföra alla arbetsuppgifter?

2. Om resultat

- Är det tydligt vilka resultat som ska uppnås?
- Är resultatkraven kända av alla?

3. Om arbetssätt

- Finns det några särskilda sätt som arbetet ska utföras på?
I så fall hur?
- Är arbetsmaterial, lokaler, teknisk utrustning och IT-stöd anpassade till verksamheten?
- Finns det rutiner för att hantera särskilt krävande situationer?
Vilken typ av åtgärder och stöd finns det?
- Finns nödvändig kompetens på alla skift, avdelningar och grupper?

4. Om prioriteringar

- Om tiden inte räcker till – är det tydligt vilka arbetsuppgifter som ska prioriteras, vem som har befogenhet att prioritera och vad som ska prioriteras ner?
- Är prioriteringar i verksamheten tydliga för ledning, mellanchefer och arbetstagare?
- Är vissa uppgifter alltid prioriterade?

5. Om hjälp och stöd

- Om hjälp och stöd behövs för att göra jobbet – är det tydligt vem som kan ge stöd och hjälp?
- Finns det återkommande tid för reflektion och utveckling?
- Finns det tillräckligt med stöd från chefer, kollegor och administrativ personal?
- Förekommer det hot mot personalen som inte tas om hand?
- Finns det arbetsuppgifter och situationer som innebär psykiska påfrestningar för medarbetare? Har medarbetare, arbetsledare och chefer kunskap för att hantera detta?
- Vilka möjligheter har medarbetarna att berätta om de psykiska påfrestningarna? För vem och i vilket forum?

Signaler på ohälsosam arbetsbelastning



Signalerna kan variera mycket från person till person och kan också vara svåra att se. Därför är det viktigt att prata med varandra – chef och medarbetare. Medarbetare måste även själva påpeka när arbetsbelastningen är hög, eller när det är obalans mellan krav och resurser.

Exempel på signaler: sjukskrivningar, sjuknärvaro, personalomsättning, lägre kvalitet, låg motivation, tillbud, konflikter, irritation, svårt att fatta beslut, värk och sömnproblem.

Tecken på bra arbetsmiljö



När ni undersöker arbetsbelastningen kanske ni även upptäcker områden som fungerar bra och som är viktiga att bygga vidare på, till exempel

- ledarskap som visar tillit och har social kompetens
- verklig delaktighet, med rutiner som involverar medarbetare
- bra kommunikation, öppenhet kring information och bra kommunikationsvägar
- bra system och strukturer för hur företaget arbetar med hälsa och sjukfrånvaro, som tidigt fångar upp problem.

Checklista



- Omfattas alla medarbetare och funktioner av undersökningarna?
- Utreder ni organisatoriska förutsättningar som kan bidra till obalans mellan krav och resurser?
- Kommer de personer som omfattas av riskerna till tals och får berätta vilka orsaker de ser?
- Medverkar skyddsorganisationen för att ta reda på orsaker?
- Behöver ni anlita extern kompetens inom området arbetsmiljö och hälsa, till exempel företagshälsövern eller annan oberoende resurs?

Balans mellan krav och resurser är centralt för att förebygga ohälsosam arbetsbelastning. Obalans kan öka risken för sömnstörningar, hjärt- och kärlsjukdom, ryggproblem, depressioner, risken för olyckor och stressreaktioner som kan påverka koncentration, minne, problemlösning och beslutsfattande. Otydlighet om vad som gäller i arbetet kan orsaka skadlig stress, vara grogrund för konflikter och påverka verksamhetens resultat.



Mer om att riskbedöma arbetsbelastning

Företaget Vårdaren AB konstaterar i sin riskbedömning att ohälsa redan uppstått på grund av brister i ledarskap och organisation, och att det är hög risk att fler drabbas av ohälsa om inte rätt åtgärder sätts in. Nedan kan du läsa mer om hur du riskbedömer.



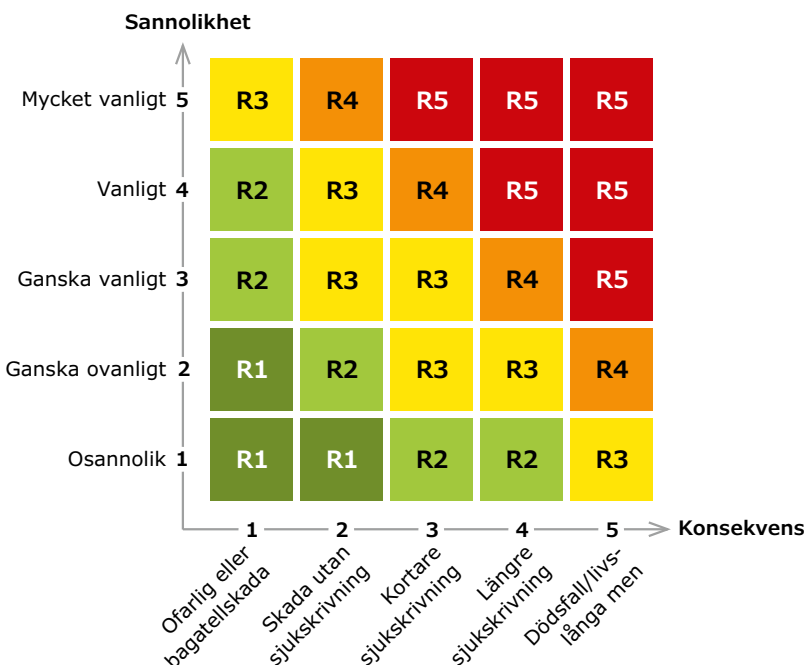
Värdera resultaten

När du har tagit fram fakta, antingen via befintliga underlag, vid fikastunden där ni gemensamt diskuterade arbetsbelastning eller genom andra riktade undersökningar, är det dags att värdera de eventuella risker som finns. Du kan bedöma om riskerna är allvarliga eller inte genom att besvara några frågor, exempelvis:

- Vilka konsekvenser kan riskerna medföra?
- Är konsekvenserna allvarliga?
- Är det hög sannolikhet att de inträffar?
- Hur länge har perioden av hög arbetsbelastning och obalans pågått?

Använd gärna en riskbedömningsmall (se nästa sida). Med hjälp av en mall kan du tydliggöra risknivå och konsekvenser. De risker som

har hög sannolikhet att inträffa och kan leda till svåra konsekvenser behöver åtgärdas i första hand.



Med hjälp av riskmatrisen går det att ta fram ett riskvärde, det vill säga sannolikhet x konsekvens.

Riskvärde	Klassning av risk	Behov av åtgärd
1–2	R1 Låg Försumbar risk	Ej behov av åtgärd
3–4	R2 Liten risk	Eventuellt åtgärd
5–9	R3 Medel Viss risk	Åtgärdas så långt rimligt
10–14	R4 Allvarlig risk	Åtgärdas snarast
15–25	R5 Hög Mycket allvarlig risk	Arbetet ska inte utföras innan åtgärd vidtagits.

Figur 2. Riskbedömningsmall

Tolka resultaten

När du ska tolka resultat från undersökningar, samtal eller intervjuer är det viktigt att tänka på följande:

- Upplevelser är högst individuella. Det som upplevs som hög arbetsbelastning av en person kan upplevas som understimulans av en annan.
- Alla medarbetare utsätts normalt inte för samma påfrestningar, och har inte samma arbetsmiljö, även om de befinner sig på samma arbetsplats.
- Förhållanden kan skilja sig åt mellan yrken, arbetsgrupper och funktioner.
- Det är vanligt att kvinnor och män finns inom olika grupper, vilket innebär att de kan utsättas för olika påfrestningar och risker.

Se därför till att synliggöra skillnader mellan olika grupper när du sammanställer resultatet.

Ta reda på riskens orsak

Innan du går vidare till nästa steg, att åtgärda riskerna, behöver du också ta reda på vad risken beror på. Har den att göra med till exempel

- arbetets organisation
- ledarskapet
- kompetens
- individuella förutsättningar
- förändringar under arbetets gång
- arbetsmetoder och arbetsmaterial
- produktionsprocesser
- utrustning och verktyg
- eller något helt annat?

Kom ihåg att riskbedömningar alltid ska dokumenteras. Ett förslag är att skriva in riskbedömningar, förslag på åtgärder och uppföljningar i en handlingsplan. Då finns allt samlat i ett dokument och åtgärderna blir lättare att följa upp.



Exempel på konsekvenser för verksamheten på grund av ohälsosam arbetsbelastning:



- sämre resultat, både kvalitet och kvantitet
- konflikter
- samarbetssvårigheter
- hög personalomsättning
- kompetensförlust
- sjuknärvaro
- sjukskrivningar.

Tänk på att inte dra förhastade slutsatser kring orsak och verkan. Det är inte alltid enkelt att se den egentliga orsaken till ett problem eller en risk – ofta kan den ligga dold bakom andra, mindre uppenbara problem och risker. Kanske är medarbetarna själva övertygade om att problemet har en viss orsak – samtidigt som en djupare analys visar att orsaken är en helt annan. Att ha tålamod och våga tänka utanför boxen när du analyserar orsaker är därför viktigt. Annars är risken att du drar fel slutsats.

Fundera över



Hur gör ni för att skapa tydlighet kring arbetsuppgifter, arbetsfördelning och prioriteringar? Hur gör ni för att få balans mellan krav och resurser i arbetet?

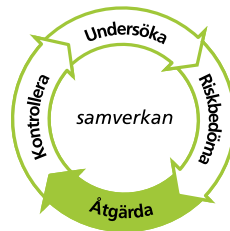
Handlingsplan

Riskbedömningar ska alltid dokumenteras och de åtgärder som inte genomförs direkt ska skrivas in i en handlingsplan. Det är både ett lagkrav och en praktisk hjälp. Exemplet nedan är en handlingsplan som bara är påbörjad, inte färdigifylld, men som kommer att fyllas i vartefter exempelföretaget fortsätter sitt arbete i de följande avsnitten i materialet.

Exempel på handlingsplan			
Riskbedömning, område			Handlingsplan, exempel på åtgärder
Arbetsbelastning	Risk	Riskernas orsaker	
Högt arbetstempo, hög sjukfrånvaro, konflikter	Hög	Bristande ledarskap i en arbetsgrupp	

Mer om att åtgärda arbetsbelastning

Företaget Vårdaren AB beslutar att införa morgonmöten, utveckla ledarutbildningen, ta fram ett nytt upplägg för medarbetarsamtalen, formulera mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön och avsätta en eftermiddag i månaden för obligatorisk handledning. Nedan kan du läsa mer om åtgärder för att skapa bättre balans mellan krav och resurser i arbetet och förebygga ohälsa på grund av arbetsbelastning.



Utgångspunkter

När du ska bestämma åtgärder, försäkra dig om att

- du kommit fram till vad som är viktigast att göra för att minska riskerna
- du övervägt att ta bort eller minska krav
- du övervägt att öka eller tillföra nya resurser
- åtgärderna som ska vidtas är realistiska
- insatserna ger ett långsiktigt resultat, som du bedömer har effekt på de bakomliggande orsakerna.

Olika områden som kan behöva åtgärdas

1. Samtal och möten

En grundförutsättning för att fånga upp tidiga signaler är att chef och medarbetare har en bra dialog. Med ett klimat på arbetsplatsen som innebär att alla – chefer, arbetsledare, medarbetare – får möjligheter att berätta om hur de ser på arbetsbelastningen är mycket vunnet. Men även om vi pratar med varandra hela tiden är våra samtal och möten inte alltid så konstruktiva. Kanske är sätten ni pratar med varandra på, eller sätten ni håller möten på, områden ni behöver utveckla. Nedan ges tips för att hålla bra samtal och bra möten.

Tips för bra samtal:

- Ett bra samtal innebär möjlighet för alla som deltar att få göra sig hörda och bli lyssnade på.
- Ett bra samtal handlar lika mycket om att lyssna på den andre som att prata själv.
- Ställ frågor – och lyssna på svaren. Om du inte förstår – fråga tills du förstår.
- För att undvika missförstånd – repetera med egna ord det du uppfattar att den andre sagt.
- Prata i jag-form, var konkret och ge exempel. Ju mer konkret du är, desto färre missförstånd.

Tips för bra möten:

- Inget möte utan ett syfte, en agenda, en starttid, en sluttid och en mötesordförande.
- Sätt upp regler för hur mobil och mejl hanteras under mötet.
- Var tydlig med deltagarnas roll. Representerar du dig själv eller någon annan grupp?
- Förtydliga vilka frågor som är informationsfrågor, diskussionsfrågor eller beslutsfrågor, hur lång tid punkterna får ta och om mötet har befogenhet att fatta beslut.

- När mötet är slut – vad ska vi ha uppnått?
- Variera ordförandeskapet.
- Variera arbetssättet efter ämnet. Använd grupparbeten, jobba med post-it-lappar, workshops och delat ledarskap.
- Ta med en äggklocka och mät talartiden. Det kan ge information om hur mötet i praktiken går till.
- Var tydlig med att alla mötesdeltagare har ett ansvar att vara aktiva – både i att prata och lyssna.
- Bryt mötesrutiner – byt rum och plats om det är möjligt. Ha möten utan bord. Går det att ha ett gående möte ute i verksamheten?
- Ha korta och långa möten, avsätt inte alltid samma tid!

2. Kunskap

Kanske har inte alla chefer och arbetsledare tillräcklig kunskap för att hantera ohälsosam arbetsbelastning. Då kan åtgärder handla om att till exempel

- tillföra kunskap till chefer
- genomföra särskilda informations- och utbildningsinsatser som ger nya förhållningssätt.

Tänk på att även skyddsombud och medarbetare behöver kunskaper utifrån sina roller. Det är bra om chefer och skyddsombud går utbildningar tillsammans, även om det inte är något krav. Det är också viktigt att de ser samarbetet som ömsesidigt och målet som gemensamt. Avsikten måste vara att samverka i praktiken och ta personligt ansvar för att lyfta och diskutera arbetsmiljö och bidra till att åtgärder genomförs.

3. Arbetsuppgifter och befogenheter

Att minska arbetsmängd, ändra prioriteringar, variera arbetsuppgifter, ge möjligheter till återhämtning, jobba på nya sätt, utveckla teknik och arbetsutrustning, öka bemanning och kunskaper – allt är exempel på åtgärder för att förebygga ohälsosam arbetsbelastning.

Andra åtgärder kan vara att utveckla ledarskapet eller förändra strukturer i organisationen.

Att tänka på!

Det är inte alltid möjligt att öka bemanningen eller plocka bort arbetsuppgifter. Då gäller det att titta mer på arbetsmetoder, samarbeten, kunskaper, kompetensutveckling och tydlighet i arbetsledning.

Åtgärder för att påverka arbetsbelastningen hänger ofta ihop med hur arbetet är organiserat, vilket är en ledningsfråga. Ibland måste frågor om åtgärder lyftas till en annan nivå, eller en annan del av verksamheten. Ta också reda på om åtgärderna du planerar kan påverka arbetsmiljön i andra delar av organisationen. Minskade krav på en enhet kan till exempel ge ökade krav för en annan.

4. Tydlighet

När det gäller ohälsosam arbetsbelastning är tydlighet en nyckelfaktor – ju mindre oklarheter som finns desto bättre. Åtgärder kan därför också handla om att förtydliga till exempel

- vilka arbetsuppgifter som ska utföras
- vilka resultat som ska uppnås
- om arbetet ska utföras på ett särskilt sätt
- hur prioriteringar ska göras vid tidsbrist
- vem som kan ge stöd och hjälp
- rutiner för att hantera ohälsosam arbetsbelastning
- vilka risker som finns med arbetsuppgifterna.

5. Motverka starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och arbetssituationer

I vissa verksamheter ingår det i jobbet att möta människor i kris eller att fatta svåra, etiska beslut under stark tidspress. I andra verksamheter kan det finnas risk att medarbetare utsätts för hot och våld. Då är det viktigt att se till att medarbetarna har tillräckliga

resurser för att hantera arbetssituationen. Åtgärder kan till exempel handla om

- regelbunden handledning
- särskilda informations- och utbildningsinsatser
- hjälp och stöd från andra medarbetare
- rutiner för att hantera krävande arbetssituationer.

Handlingsplan

Skriv in de åtgärder ni kommer överens om att genomföra i den handlingsplan du påbörjade när du gjorde riskbedömningen.

Handlingsplanen ska visa

- vilka åtgärder som ska vidtas
- vem som ansvarar för att åtgärderna vidtas
- när åtgärderna ska vara genomförda
- när vidtagna åtgärder ska kontrolleras.

Försäkra dig om följande:

- Det är bestämt vem som har ansvar för att hålla handlingsplanen uppdaterad.
- Det är bestämt vem som ansvarar för att genomföra respektive åtgärd.
- Åtgärderna är förankrade på berörda nivåer i organisationen.
- Handlingsplanen är känd och förstådd av alla på arbetsplatsen och alla uppmanas berätta om något är oklart i den.
- De personer som är ansvariga har de befogenheter som behövs, som att till exempel prioritera ner arbetsuppgifter eller öka de resurser som behövs. Ibland behöver frågan returneras till en högre chefsnivå, eller till högsta ledningen.

Individuella åtgärder ska sättas in för individuella problem – individuella åtgärder löser inte generella problem. Att ge en kurs i stresshantering till en person när problemet egentligen ligger i arbetets organisation löser därför inte problemet. Samma sak gäller för individuella problem – de löses inte av generella åtgärder.



Skyddsombudet ska ges möjlighet att vara med och ta fram handlingsplanen. Om det finns en skyddskommitté eller annat samverkansorgan ska planen även behandlas där. Handlingsplanen ska vara skriftlig.



Exempel på handlingsplan

Riskbedömning, område			Handlingsplan, exempel på åtgärder			
Arbetsbelastning	Risk	Riskernas orsaker	Prioriterade åtgärder	Retur uppåt?	Ansvarig	Klart
Högt arbetstempo, hög sjukfrånvaro, konflikter	Hög	Bristande ledarskap i en arbetsgrupp	Ledarskapsutbildning kompletteras	vd	vd	1 mars
			Gruppintervjuer		konsult	1 mars
			Morgonmöten		arbetsled.	direkt

Åtgärder som är högt prioriterade och möjliga att genomföra med kort varsel ska utföras omedelbart. Prioritera övriga åtgärder i enlighet med riskbedömningen. Skriv in åtgärderna i handlingsplanen.

Åtgärder som innebär förändrade arbetssätt genomförs först när medarbetare i organisationen börjar arbeta på ett nytt sätt, vilket förutsätter att de känner till och behärskar det nya arbetssättet. Oavsett åtgärder behöver det alltid vara tydligt att arbetsgivaren har ansvaret för åtgärderna och deras konsekvenser.

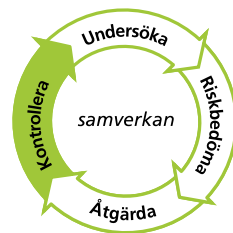
Fundera över

Har du exempel på andra åtgärder som kan förebygga ohälsosam arbetsbelastning?



Mer om att följa upp och kontrollera arbetsbelastning

Företaget Vårdaren AB bestämmer sig för att följa upp åtgärderna med bestämda intervaller. Uppföljningen består av en enkel temperaturmätning som ska göras på morgonmötena, samt resultat på de frågor som rör chefs- och medarbetarskap i medarbetarundersökningen och även verksamhetens kvalitetsindex.



Nedan finns mer information om vad som är bra att tänka på vid uppföljning.

Systematik och bra rutiner

Uppföljning är ett område som det är lätt att tappa bort. Åtgärderna genomfördes, men vad blev resultatet egentligen? För att veta om de åtgärder som vidtagits får avsedd effekt behöver de följas upp på ett systematiskt sätt. Uppföljning är en av de absolut viktigaste delarna i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Om du inte vet vilken effekt dina åtgärder haft – hur vet du då om det var rätt åtgärder? Var också uppmärksam så att inte åtgärderna som genomförs skapar nya oförutsedda risker i sin tur.

Krav och resurser är inte konstanta!



Arbetslivet förändras hela tiden och med det förändras våra förutsättningar för arbetet. En chef byts ut, en kund försvinner eller kommer till, ett bolag köps upp eller ett nytt system införs. Därför är det viktigt att ha frågan om den organisatoriska och sociala arbetsmiljön på dagordningen i vardagen – inte bara då och då.

Skapa bra rutiner där det bland annat framgår

- vad som ska följas upp
- hur uppföljningen ska genomföras (till exempel via avstämningssamtal enligt en viss mall)
- när uppföljningen ska göras (det vill säga när kan det antas att åtgärden gett avsedd effekt)
- vem som ansvarar för att uppföljningen görs (till exempel vilken chef, funktion eller arbetsgrupp).

Skriv alltid in datum, ansvarig och hur uppföljningen ska göras i den handlingsplan som tas fram.

Exempel på handlingsplan

Riskbedömning, område			Handlingsplan, exempel på åtgärder				
Arbetsbelastning	Risk	Riskernas orsaker	Prioriterade åtgärder	Retur uppåt?	Ansvarig	Klart	Uppföljning och kontroll Ansvarig
Högt arbetstempo, hög sjukfrånvaro, konflikter	Hög	Bristande ledarskap i en arbetsgrupp	Ledarskapsutbildning kompletteras	vd	vd	1 mars	1 oktober, vd
			Gruppintervjuer		konsult	1 mars	15 mars, vd
			Morgonmöten		arbetsled.	direkt	1 oktober, vd

Metoder

Metoder för uppföljning kan till exempel vara enkäter, enskilda intervjuer, medarbetarsamtal, gruppintervjuer och medarbetarundersökningar, eller uppföljningar i vardagssituationer som vid en gemensam fika eller en arbetsplatsträff.

Uppföljningen bör ge svar på bland annat följande frågor:

- Vilka effekter har åtgärderna haft i olika delar av organisationen (exempelvis olika avdelningar, eller på operativ respektive strategisk nivå och ledningsnivå)?
- Vilka konsekvenser har det fått, internt och externt, om exempelvis vissa arbetsuppgifter prioriterats ner?
- Var åtgärden som vidtogs den rätta?
- Fick den förväntat resultat?
- Om inte – hur rättar vi till det nu?
- Om åtgärderna inte haft önskad effekt – kan det bero på att det finns andra orsaker till problemen än vad som hittills blivit synligt?
- Har arbetsbelastningen minskat genom de åtgärder ni vidtagit?
- Har åtgärderna fått andra positiva resultat som ni kan tydliggöra?
- Har åtgärderna fått negativa konsekvenser? Om ja – finns det en plan för att hantera dem?

Anteckningar

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



2. Arbetstid

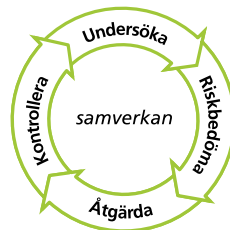
Exempelföretaget Konsult AB



Hur vet vi om arbetstidens förläggning är ett problem?

På företaget Konsult AB börjar allt fler medarbetare uttrycka missnöje med sina arbetstider. Eller snarare – de undrar vilka tider som egentligen gäller? Merparten av de anställda jobbar som konsulter och är mellan 30 och 40 år. Med smart telefon och dator har de varit vana att kunna jobba när som helst och var som helst. Men nu börjar fler och fler bilda familj. Och visst är det bra att kunna jobba hemifrån när du hämtat barnen. Men är det ett outtalat krav från chefen att jag måste vara nåbar även på morgnar och kvällar?

Arbetsmiljöombudet får många frågor från medarbetare och tar upp saken med vd. Vad gäller egentligen? Arbetsmiljöombudet och vd beslutar sig för att reda ut frågan.



Undersöka

Företaget Konsult AB genomför varje år en medarbetarundersökning. Nu beslutas att de ska genomföra en separat undersökning med fokus på arbetstider. De vill veta hur medarbetarna jobbar – när och var – och vad de tycker om det. De tar fram en enkät med hjälp av den arbetsmiljökommitté som finns på företaget.

Riskbedöma

Resultatet av undersökningen visar att 70 procent av alla medarbetare förlägger sin arbetstid även till kvällar, morgnar och helger. 70 procent vill samtidigt ha möjlighet att jobba när som helst och hur som helst – på eget initiativ. 35 procent uppger att de känner förväntningar på att ständigt vara nåbara. 25 procent tycker att möjligheten att jobba flexibelt bidrar till stress. Utifrån svaren på enkäten bedömer företagsledningen att otydligheten i vad som gäller är en risk för ohälsa hos de anställda. De ger därför en särskild arbetsgrupp i uppdrag att formulera riktlinjer för tillgänglighet och mejlhantering.

Åtgärda

Målet med att ta fram riktlinjer för tillgänglighet och mejl är att minska otydligheten och upplevelsen av outtalade förväntningar. I arbetsgruppen går diskussionerna höga. Flexibla arbetstider gör att jag hinner med både jobb och privatliv, resonerar vissa. Andra ser flexibiliteten som ett outtalat tvång att jobba även på fritiden. Arbetet landar i riktlinjer som bland annat förtydligar att svar på mejl endast förväntas under arbetstid 9–18. Riktlinjerna kommuniceras och förankras genom att arbetsgruppen som tagit fram dem berättar om dem på informationsmöten. Riktlinjerna finns även på intranätet.

Följa upp och kontrollera

I handlingsplanen som tas fram bestäms att uppföljning ska ske efter en månad och efter ett år. Uppföljning sker även genom att

samma enkät genomförs igen ett år senare, för att jämföra resultaten och se om arbetstiderna fortfarande upplevs som otydliga och som ett problem.

Fundera över



På det här sättet valde Konsult AB att hantera frågan. Hur skulle du ha gjort? Har du andra förslag på hur liknande frågor kan lösas?

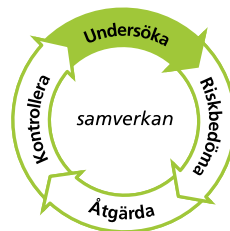
Vad säger föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö om arbetstid?



9 § Arbetsgivaren ska vidta de åtgärder som behövs för att motverka att arbetstidens förläggning leder till ohälsa hos arbetstagarna.

Mer om att undersöka risker med arbetstidens förläggning

Företaget Konsult AB beslutar sig för att genomföra en separat medarbetarundersökning med fokus på arbetstider. Nedan finns fler exempel på undersökningsmetoder och frågor att ställa för att få mer kunskap om konsekvenser av arbetstidens förläggning.



Metoder

1. Kartläggning av arbetstidens förläggning

Samla fakta om hur det faktiskt ser ut i organisationen. Förläggning av arbetstid som kan medföra risker för ohälsa – och som nämns i de allmänna råden till föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö – är till exempel

- skiftarbete
- nattarbete
- delade arbetspass
- övertid i stor omfattning
- långa arbetspass

- långtgående möjligheter att jobba på olika tider och platser med förväntningar på att vara ständigt nåbar.

2. Vardagssituationer och befintliga underlag

Precis som när du undersöker arbetsbelastning finns mycket information att hämta från vardagssituationer som samtal och möten, liksom från befintliga underlag i organisationen, till exempel

- medarbetarsamtal
- medarbetarundersökningar
- skyddskommittémöten eller andra samverkansforum
- kontakter med företagshälsovården eller annan oberoende expertresurs
- tidrapporter, övertid och mertid
- sjukskrivningsstatistik
- personalomsättning
- tillbuds- och olycksfallsrapporter.

3. Medicinska kontroller, till exempel hälsoundersökningar

Medicinska kontroller är redan obligatoriska inom vissa verksamhetsområden, eftersom det i en del yrken är svårt att undvika att arbete förläggs på tider som innebär risk för ohälsa. Det gäller till exempel inom vård- och omsorgsykten, räddningstjänst, kollektivtrafik och polis. Här förekommer ofta jour och beredskap.

Arbetsgivaren ska erbjuda medicinska kontroller till arbetstagare som mer regelbundet arbetar nattetid, enligt föreskrifterna om medicinska kontroller i arbetslivet.

4. Riktade insatser

Andra metoder för att undersöka risker med arbetstidens förläggning kan som exemplet visade vara via enkäter, men också genom enskilda intervjuer eller gruppintervjuer.

Frågor att ställa för att undersöka risker med arbetstidens förläggning

Oavsett vilken undersökningsmetod som väljs är det viktigt att ställa rätt frågor – för att få svar på det ni vill veta. Nedan är exempel på frågor.

1. Om arbetstider kan leda till ohälsa:

- Finns det medarbetare som har arbetstider som kan leda till ohälsa?
- Hur ser dessa arbetstider ut? Måste jobbet vara förlagt som det är? Om verksamheten har skiftarbete – måste skiften vara som de är?
- Vilka gränser finns för när och hur ofta medarbetare kan bli kontaktade, och för vad? Är gränserna tydligt kommunicerade? Skulle det bli tydligare om ni hade riktlinjer för detta?
- Finns det organisatoriska förutsättningar som är svåra att förändra, och som bidrar till att arbetstiderna kan medföra risker för ohälsa?
- Följs kollektivavtalens regler kring arbetstid?

2. Om möjligheter till återhämtning:

- Har alla medarbetare möjlighet till återhämtning?
- Kan alla medarbetare ta ut sina raster samt pauser?

3. Om möjlighet att påverka arbetstiden och risk för olyckor:

- Kan medarbetare som omfattas av riskerna påverka sin arbetstid?
- Tar vi särskild hänsyn till att risken för att olyckor kan öka beroende på arbetstidens förläggning?

4. Om skyddsorganisation och externa resurser:

- Medverkar skyddsorganisationen för att ta reda på orsaker?
- Behöver vi anlita någon extern expertresurs inom området arbetsmiljö och hälsa, till exempel företagshälsovården?

Fundera över



Hur hänger arbetstidens förläggning ihop med kraven på att arbetet inte ska leda till ohälsosam arbetsbelastning? Hur kan du som medarbetare, oavsett roll, själv sätta gränser såväl på arbetsplatsen som på fritiden för att minimera risken för ohälsa?

Det finns skrivningar om arbetstidens förläggning i

- arbetsmiljölagen
- föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö
- föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete
- arbetstidslagen kollektivavtal.



Innehållet i arbetsmiljölagen och dess föreskrifter kan inte förhandlas bort.

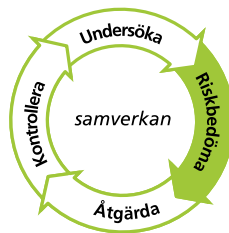
Däremot kan stora delar av arbetstidslagen förhandlas bort genom kollektivavtal.

Det innebär att fack och arbetsgivare genom att teckna kollektivavtal kan komma överens om andra regler för arbetstiden än de som står i arbetstidslagen.

Kollektivavtal har ofta regleringar om till exempel raster.

Mer om att riskbedöma arbetstidens förläggning

Företaget Konsult AB bedömer att otydligheten kring arbetstiderna är en uppenbar risk för ohälsa för medarbetarna. Nedan kan du läsa mer om hur du riskbedömer.



Värdera resultaten

När du undersökt hur det ser ut när det gäller arbetstider och arbetstidens förläggning på arbetsplatsen behöver du bedöma om arbetstiderna medför risker och om riskerna är allvarliga eller inte. Utgå från till exempel följande frågor:

- Vilka konsekvenser kan riskerna medföra?
- Är konsekvenserna allvarliga?
- Är det hög sannolikhet att de inträffar?

Här är det viktigt att ha kunskap om de regler för arbetstid som gäller för just din arbetsplats och vad reglerna säger om till exempel dygnsvila och antal timmar en person som mest får jobba. Använd gärna en riskbedömningsmall (se sidan 30).

Tolka resultaten

När du ska tolka resultaten från dina undersökningar och riskbedömningar är det viktigt att tänka på följande:

- Upplevelser är högst individuella. Det som upplevs som gränslöst på ett problematiskt sätt för en person kan upplevas som gränslöst på ett befriande sätt för en annan.
- På samma arbetsplats kan det finnas många olika typer av arbetstider – vissa kanske jobbar skift, andra kontorstider. Arbetstider kan alltså skilja sig åt mellan yrken, arbetsgrupper och funktioner.

Se därför till att synliggöra skillnader mellan olika grupper när du sammanställer resultatet.

Ta reda på riskens orsak

Innan du går vidare med att åtgärda riskerna behöver du ta reda på vad risken beror på. Har den att göra med till exempel

- arbetets organisation
- ledarskapet
- kompetensen
- förändringar under arbetets gång
- arbetsmetoder och produktionsprocesser
- eller något helt annat?

Tydlighet och klagörande av förväntningar är A och O när det gäller arbetstider, framför allt i yrken som inte är bundna till tid och plats, och där det är möjligt att jobba flexibelt. Ju tydligare kommunikationen är mellan chef och medarbetare, desto lättare blir det att hantera det flexibla arbetet. Men hur tydliga förväntningarna än är från arbetsgivaren så måste medarbetaren – oavsett roll – ändå ta eget ansvar för att hantera det flexibla arbetet.

Natt- och skiftarbete



Natt och skiftarbete kan rubba den naturliga dygnsrytmen och leda till dålig sömn, trötthet, minskad ork, koncentrationssvårigheter och i förlängningen hälsoproblem. De flesta människor presterar sämre nattetid, även om de är utsövda, och det ökar risken för olyckor.

Hur väl en person kan återhämta sig hänger också samman med i vilken ordning olika slags skift kommer. Skift som rullar framåt – morgon, dag, eftermiddag, kväll – är bättre än skift som är ”rygg mot rygg”, som till exempel ett eftermiddagspass följt av ett morgonpass.

Handlingsplan

Skriv in resultatet av din riskbedömning i en handlingsplan.

Exempel på handlingsplan			
Riskbedömning, område			Handlingsplan, exempel på åtgärder
Arbetstidens förläggning	Risk	Riskernas orsaker	
Otydlighet kring arbetstidens förläggning	Hög	Otydliga förväntningar på tillgänglighet	

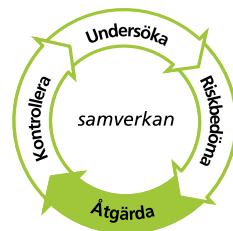
Fundera över



Finns det någon risk med arbetstidens förläggning hos er?
Hur kan ni hantera den i så fall?

Mer om att åtgärda arbetstidens förläggning

Företaget Konsult AB beslutar att ta fram riktlinjer för tillgänglighet och mejl för att minska otydligheten. Nedan finns fler exempel på åtgärder för att minska risken för ohälsa kopplad till arbetstidens förläggning.



Utgångspunkter

När du ska bestämma åtgärder, försäkra dig om att

- du kommit fram till vad som är viktigast att göra för att minska riskerna
- åtgärderna som ska vidtas är realistiska
- insatserna ger ett långsiktigt resultat, som du bedömer har effekt på de bakomliggande orsakerna.

I de allmänna råden till föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö står även att möjligheterna för de anställda att återhämta sig är något som särskilt bör uppmärksammas och att hänsyn bör tas till att arbetstidens förläggning påverkar risken för olyckor.



Olika områden som kan behöva åtgärdas

De åtgärder som kan behöva genomföras kan beröra många olika områden. Se exempel nedan.

- *Skift, arbetspass och tillgänglighet.* Finns det delade arbetspass? Går det att ändra skiften, förlägga skiftpassens rotation medurs, eller korta arbetspassen? Finns det möjlighet att förtydliga vad som gäller avseende tillgänglighet – till exempel genom riktlinjer för tillgänglighet och mejl?
- *Prioriteringar av arbetsuppgifter.* Är det möjligt att göra andra prioriteringar av uppgifter?
- *Arbetsätt, metoder och teknik.* Kan arbetsmetoder och arbetsätt utvecklas? Finns det möjlighet att byta arbetsuppgifter och utföra riskfyllda arbetsmoment under dagtid?
- *Bemannning.* Går det att bemanna på annat sätt?
- *Möjligheter till återhämtning.* Används pauser och raster? Går det att få mer återhämtning?
- *Kunskap, ledarskap och medarbetarskap.* Finns kunskap om hur arbetstidens förläggning kan påverka hälsan? Kan medarbetare påverka sina tider på något sätt? Behövs det särskilda informations- och utbildningsinsatser som ger nya förhållningssätt?
- *Introduktion.* Tas information om arbetstider och förväntningar upp i introduktionen för nyanställda?
- *Medicinska kontroller.* Används medicinska kontroller för att fånga upp hälsoproblem?

Det är inte alltid möjligt att förändra arbetstidens förläggning. Frågan är då hur de eventuella riskerna kan minimeras. Det kan till exempel handla om hur olika arbetsuppgifter, med olika krav, fördelas mellan dag- och nattskift. Förändrade arbetstider på en enhet kan också få konsekvenser för arbetstiderna i en annan enhet. Ibland måste frågor om åtgärder lyftas till en annan nivå, eller en annan del av verksamheten.

Handlingsplan

Skriv in de åtgärder som beslutas i en handlingsplan. Försäkra er om att

- det är bestämt vem som har ansvar för att hålla handlingsplanen uppdaterad
- det är bestämt vem som ansvarar för att genomföra respektive åtgärd
- åtgärderna är förankrade på berörda nivåer i organisationen
- handlingsplanen är känd och förstådd av alla på arbetsplatsen och att alla uppmanas berätta om något är oklart i den
- de personer som är ansvariga har de befogenheter som behövs.

Exempel på handlingsplan						
Riskbedömning, område			Handlingsplan, exempel på åtgärder			
Arbetsbelastning	Risk	Riskernas orsaker	Prioriterade åtgärder	Retur uppåt?	Ansvarig	Klart
Otydlighet kring arbetstidens förläggning	Hög	Otydliga förväntningar på tillgänglighet	Riktlinjer, tillgänglighet och mejl	Nej	Utsedd arbetsgrupp	1 mars

Företaget Konsult AB:s riktlinjer för tillgänglighet och mejl:

- Möten ska helst inte börja före kl 9 eller sluta efter 16.
- Svar på mejl och telefon eller andra kanaler förväntas under normal arbetstid 9–18, vardagar. Övriga tider förväntas inget svar.
- Använd funktionen ”fördröjd leverans av mejl” när du vill kunna jobba utanför ordinarie arbetstid utan att störa kollegor.

Dessa riktlinjer utvärderas och uppdateras varje år.

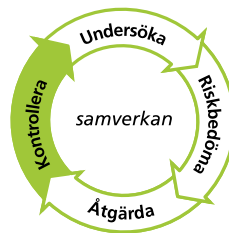
Fundera över

Har ni riktlinjer för tillgänglighet och mejl? Skulle ni behöva det?



Mer om att följa upp och kontrollera arbetstid

Företaget Konsult AB bestämmer att uppföljning ska ske med vissa tidsintervall, samt även genom att göra om samma enkät ett år senare. Nedan kan du läsa mer om hur du följer upp – så att du inte missar ett av det allra viktigaste områdena i det systematiska arbetsmiljöarbetet!



Systematik och bra rutiner

Skapa bra rutiner där det till exempel framgår

- vad som ska följas upp (till exempel om åtgärder minskat riskerna med arbetstidens förläggning)
- hur uppföljningen ska genomföras
- när uppföljningen ska göras (det vill säga när kan det antas att åtgärden gett effekt)
- vilka som ska medverka
- vem som ansvarar för att uppföljningen görs (till exempel vilken chef, funktion eller arbetsgrupp).

Skriv alltid in datum, ansvarig och hur uppföljningen ska göras i den handlingsplan som tas fram.

Exempel på handlingsplan							
Riskbedömning, område			Handlingsplan, exempel på åtgärder				
Arbetsbelastning	Risk	Riskernas orsaker	Prioriterade åtgärder	Retur uppåt?	Ansvarig	Klart	Uppföljning och kontroll Ansvarig
Otydlighet kring arbetstidens förläggning	Hög	Otydliga förväntningar på tillgänglighet	Riktlinjer, tillgänglighet och mejl	Nej	Utsedd arbetsgrupp	1 mars	1 juni Ny enkät Vd

Metoder

Metoder för uppföljning kan till exempel vara enkäter, enskilda intervjuer, medarbetarsamtal eller medarbetarundersökning, diskussioner på arbetsplatsträffar, vid en fikastund, på möten eller i gruppintervjuer.

Uppföljningen bör ge svar på till exempel följande frågor:

- Vilka effekter har åtgärderna haft i olika delar av organisationen? Vilka konsekvenser har det fått, internt och externt, om exempelvis arbetstider förändrats? Har arbetstiderna blivit tydligare?
- Var åtgärden som vidtogs den rätta? Fick den förväntat resultat? Om inte – hur rättar ni till det nu?
- Om åtgärderna inte haft önskad effekt – finns det andra orsaker till problemen? Hur tar ni reda på dessa?
- Har hälsoläget blivit bättre genom de åtgärder ni vidtagit?
- Har åtgärderna fått andra positiva resultat som ni kan tydliggöra?
- Har åtgärderna fått negativa konsekvenser?
Om ja – finns det en plan för att hantera dem?

Fundera över

Hur är det på din arbetsplats – är arbetstider och förväntningar tillräckligt tydliga? Finns det något som skulle behöva förtydligas? Hur kan ni göra det i så fall?



Anteckningar

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



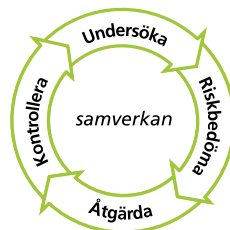
3. Kränkande särbehandling

Exempelföretaget Verkstaden AB



Hur vet du om någon utsätts för kränkande särbehandling?

På företaget Verkstaden AB har åtta av nio medarbetare jobbat länge och det är inte särskilt vanligt med nyanställningar. Men när en av dem som varit längst anställd går i pension rekryteras en ny medarbetare, Alex. Efter fyra månader tar Alex kontakt med chefen, som också är företagets grundare. Alex berättar att hans jobbarkompisar inte delar med sig av information och att han inte blir tillfrågad om att vara med och fika. Han känner sig utfryst, mår dåligt och tycker inte att han kan göra sitt jobb. Chefen blir bekymrad. Vad är det som händer?



Undersöka

Chefen på företaget Verkstaden AB tänker att han aldrig varit med om en sådan här situation tidigare. Visst, för några år sedan började en ny kille som slutade efter bara några månader eftersom han inte

trivdes, men vad det berodde på minns inte chefen. Chefen bestämmer sig för att prata med Alex och bokar in ett samtal.

Riskbedöma

Chefen och Alex träffas. Nu berättar Alex om ännu fler situationer med personliga påhopp och där några av jobbkompisarna betett sig illa. Han säger också att han känner sig mycket nedstämd och deppig. Chefen förstår att situationen är allvarlig och att risken är stor att Alex blir sjukskriven om han inte får stöd.

Åtgärda

Alex får snabbt stöd av chefen, som även tar reda på vad som gäller om en medarbetare utsätts för kränkande särbehandling. Chefen tar också kontakt med Maria, som är skyddsombud på arbetsplatsen, för att diskutera hur de framöver ska arbeta med det långsiktiga målet att kränkande särbehandling inte ska förekomma. Planen blir att chefen ska genomföra enskilda samtal med samtliga anställda. Därefter ska alla anställda träffas på en fika för ett gemensamt samtal om vad kränkande särbehandling är och hur det kan förebyggas, och om attityder och kultur på arbetsplatsen. Chefen och skyddsombudet Maria ska också gemensamt, i samverkan, ta fram rutiner för att hantera kränkande särbehandling.

Följa upp och kontrollera

Alex och chefen beslutar gemensamt att uppföljning av Alex situation ska ske genom samtal varje vecka. När det gäller uppföljning av det långsiktiga arbetet bestäms att den ska ske efter sex månader med hjälp av skriftliga frågor till medarbetarna om trivseln på arbetsplatsen.

Fundera över

På detta sätt valde Verkstaden AB att hantera frågan. Hur skulle ni ha gjort? Har ni andra förslag på hur liknande frågor kan hanteras?



Definition av kränkande särbehandling:

Handlingar som riktas mot en eller flera arbetstagare på ett kränkande sätt och som kan leda till ohälsa eller att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap.



Vad säger föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö om kränkande särbehandling?



4 § Arbetsgivaren ska se till att chefer och arbetsledare har nedanstående kunskaper:

1. Hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning.
2. Hur man förebygger och hanterar kränkande särbehandling.

Arbetsgivaren ska se till att det finns förutsättningar att omsätta dessa kunskaper i praktisk handling.

10 § Arbetsgivaren ska klargöra att kränkande särbehandling inte accepteras i verksamheten. Arbetsgivaren ska vidta åtgärder för att motverka förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling.

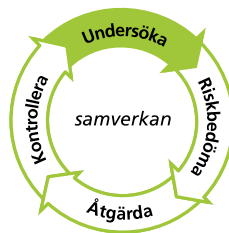
11 § Arbetsgivaren ska se till att det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras. Av rutinerna ska det framgå:

1. vem som tar emot information om att kränkande särbehandling förekommer,
2. vad som händer med informationen, vad mottagaren ska göra, och
3. hur och var de som är utsatta snabbt kan få hjälp.

Arbetsgivaren ska göra rutinerna kända för alla arbetstagare.

Mer om att undersöka kränkande särbehandling

Alex får snabbt stöd av chefen för Verkstaden AB. Chefen tar också kontakt med skyddsombudet och bestämmer sig för att undersöka hur det står till på arbetsplatsen och i förlängningen förebygga kränkande särbehandling, bland annat genom samtal med alla medarbetare. Men det finns flera omständigheter i arbetsmiljön som det är viktigt att vara uppmärksam på – och regelbundet undersöka – för att förebygga kränkande särbehandling. Nedan finns fler exempel på metoder och frågor att ställa för att få mer kunskap.



Tänk på att kränkande särbehandling är ett allvarligt och känsligt område. När någon utsatts för kränkande särbehandling är det viktigt att de som håller i utredningen inte själva är inblandade, att de har tillräcklig kompetens och kan agera opartiskt. Ett undermåligt utredningsförfarande kan vara skadligt både ur arbetsmiljö- och hälsosynpunkt. I vissa fall kan det vara klokt att ta hjälp av företagshälsovården eller annan extern expertresurs. Tänk också på att kränkande särbehandling inte behöver bestå av upprepade handlingar, det kan räcka med en enda handling.

Metoder

1. Vardagssituationer

Precis som för de föregående områdena, arbetsbelastning och arbetstid, finns mycket information att hämta i vardagen. Fundera över vad som tas upp i till exempel följande situationer:

- Arbetsgruppsmöten: Är stämningen respektfull? Förekommer påhopp eller andra typer av kränkningar?
- Medarbetarsamtal: Finns det medarbetare som uttrycker att de utsätts för kränkande särbehandling? Som rapporterar om att andra utsätts?
- Samverkansforum och ledningsgruppsmöten: Finns det frågor om konflikter och kränkande särbehandling som kommit upp men som inte tagits hand om?
- Alla mötesforum: Var uppmärksam på vilka frågor som ofta kommer upp i olika mötesforum. Är konflikter ofta på agendan? Löses konflikterna eller finns de kvar? Ger medarbetare uttryck för att de inte blir accepterade som de är? Beskrivs organisationen som tydlig eller otydlig?

Fakta från minnesanteckningar och medarbetarsamtal kan ge värdefull information om arbetsklimatet och om konflikter och kränkande särbehandling i organisationen är ett problem. Men om du använder information från möten och samtal – var noga med vilken information som kan förmedlas vidare och hur, så att anonymitet och sekretess värnas.

2. Befintliga underlag

De flesta organisationer har befintliga underlag som kan användas för att få en fingervisning om hur arbetsklimatet i organisationen är, till exempel

- personalomsättning
- tillbuds- och olycksfallsrapporter
- resultat från medarbetarundersökningar

- sjukskrivningsstatistik
- återrapporteringar från företagshälsovården eller andra externa expertresurser.

Ökar antalet sjukskrivna och i så fall var i organisationen? Ökar antalet tillbud och olyckor och i så fall var? Ökar personalomsättningen? Ökar antalet konflikter?

3. Organisationen

Här ryms frågor om organisationen i stort, liksom om arbetsfördelning, prioriteringar, kultur, ledarskap och medarbetarskap på arbetsplatsen. Fundera över om

- organisationen är tydlig
- det finns förutsättningar för samarbete, om det är lätt eller svårt att samarbeta och om samarbete uppmuntras
- kulturen på arbetsplatsen bidrar till respekt för olikheter
- konflikter hanteras och löses på ett konstruktivt sätt
- arbetsfördelningen är tydlig
- ledarskapet upplevs som tydligt och rättvist
- det förekommer mycket förändringar och vilka konsekvenser dessa förändringar får
- arbetsbelastningen upplevs som hög
- det finns tillräcklig tid för återhämtning
- det finns tydliga riktlinjer för hur sociala medier ska hanteras.

4. Riktade insatser

För att förebygga kan du även undersöka klimat och kultur på arbetsplatsen genom riktade insatser i form av till exempel

- gruppsamtal
- intervjuer
- enkäter.

Fundera över vilken metod som bäst passar ditt syfte. En medarbetarundersökning kan ge en översiktlig bild av läget, men ingen information om orsaker. Det kan däremot gruppsamtal, medarbetarsamtal eller intervjuer med berörda medarbetare göra. Anlitas oberoende extern hjälp som har de berördas förtroende är det viktigt att se till att de som anlitas har tillräcklig kompetens inom området. Exempel på frågor att ta upp i riktade undersökningar:

- Vilken typ av konflikter uppstår oftast? Varför? Löses de och i så fall hur?
- Förekommer kränkande särbehandling? Om ja – ge exempel. Var och hur?
- Finns det olika åsikter om ifall kränkande särbehandling förekommer? Om ja – hur kommer det sig?
- Finns det kunskap hos alla om vad kränkande särbehandling är?
- Är det tydligt att det inte är accepterat?
- Har medarbetare och chefer koll på vad som kan orsaka kränkande särbehandling?
- Görs det något åt kränkande särbehandling?
- Medverkar skyddsorganisationen för att ta reda på orsaker?
- Känner alla medarbetare att de blir accepterade och respekterade?
- Behöver ni skriva ner vad som gäller angående kränkande särbehandling?
- Vad betyder det om ni på arbetsplatsen säger att ”stämningen är rå men hjärtlig”? Eller att det är ”högt i tak”? Betyder det att vem som helst får säga vad som helst?

Mer om kränkande särbehandling



Om det förekommer kränkande särbehandling på arbetsplatsen så föreligger stor risk för ohälsa. Arbetsgivaren ska då omedelbart vidta åtgärder för att förhindra fortsatt kränkande särbehandling och ge stöd till den eller de som drabbas.

I föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM, finns regler om att om någon arbetstagare råkar ut för ohälsa eller olycksfall i arbetet och om något allvarligt tillbud inträffar, ska arbetsgivaren utreda orsakerna så att risker för ohälsa eller olycksfall kan förebyggas i fortsättningen. Det är viktigt att komma ihåg att syftet med arbetsmiljölagstiftningen inte är att reglera frågor om kompensation och skuld – utan att förebygga ohälsa och olycksfall.

Exempel på kränkande särbehandling:

- att inte bli hälsad på
- att bli omnämnd i nedsättande ordalag
- att bli utfryst
- att bli exkluderad från möten och medvetet bli undanhållen information
- att bli orättvist anklagad för saker
- att bli nedlåtande behandlad.

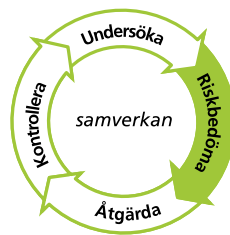
Arbetsgivaren har huvudansvaret och behöver få veta om det förekommer kränkande särbehandling. Medarbetaren har därför ett ansvar att säga till chefen om kränkande särbehandling förekommer.

Om grunden för kränkande särbehandling är kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder kan det handla om diskriminering.

I diskrimineringslagen (2008:567) finns regler om diskriminering. Av den framgår bland annat vilka diskrimineringsgrunder som gäller. Diskrimineringsombudsmannen är den myndighet som utövar tillsyn över diskrimineringslagen.

Mer om att riskbedöma kränkande särbehandling

Chefen på företaget Verkstaden AB bedömer att det finns risk för att Alex kan bli sjuk-skriven. När det gäller riskbedömning av kränkande särbehandling så handlar det precis som för områdena arbetsbelastning och arbetstider om att bedöma sannolikheter för, och konsekvenser i form av, ohälsa. Bedöm om de faktorer du uppmärksammat i undersökningsfasen – enskilt eller i kombination – utgör en risk för kränkande särbehandling.



Värdera resultaten

Värdera resultaten av din undersökning. Utgå från till exempel följande frågor:

- Vilka konsekvenser kan riskerna medföra?
- Är konsekvenserna allvarliga?
- Är det hög sannolikhet att de inträffar?

Använd gärna en riskbedömningsmall (se sidan 30).

Tolka resultaten

Tänk på följande när du ska tolka resultaten från dina undersökningar och riskbedömningar:

- Upplevelser är högst individuella – men kränkande särbehandling är ett känsligt område som vi har en tendens att blunda för snarare än att ta tag i.
- På samma arbetsplats kan det finnas många olika grupper med sinsemellan olika förutsättningar och dynamik.

Ta reda på riskens orsak

Innan du bestämmer hur riskerna ska förebyggas och åtgärdas behöver du ta reda på vad risken beror på. Har den att göra med till exempel

- arbetets organisation
- ledarskap eller medarbetarskap
- svårigheter att skilja på sakfrågor och personer
- brister i kompetens om kränkande särbehandling
- otydlighet i förväntningar
- arbetsbelastning och stress
- ständiga förändringar, och förändringar i arbetsgrupper
- något helt annat?

Tydlighet är viktigt. Konflikter, som i sin tur kan leda till kränkande särbehandling, har ofta sin grogrund i otydlighet, både när det gäller arbetsinnehåll, förväntningar och befogenheter. Ju tydligare organisationen, ledarskapet och arbetsuppgifterna är, desto bättre.

Fundera över

Hur förebygger ni kränkande särbehandling på din arbetsplats?
Vem pratar du med om du ser att någon behandlas illa?



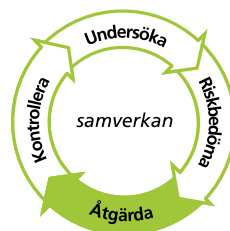
Handlingsplan

Skriv in resultatet av din riskbedömning i en handlingsplan.

Exempel på handlingsplan			
Riskbedömning, område			Handlingsplan, exempel på åtgärder
Kränkande särbehandling	Risk	Riskernas orsaker	
En person är utsatt för kränkande särbehandling	Hög	Negativt arbetsklimat i gruppen	
		Avsaknad av dokumentation och rutiner	

Mer om att förebygga och åtgärda kränkande särbehandling

Företaget Verkstaden AB beslutar sig för flera olika insatser för att förebygga kränkande särbehandling, allt från att prata om kultur och värderingar till att ta fram de rutiner som ska finnas på plats om kränkande särbehandling förekommer. Nedan kan du läsa mer om de rutiner som behövs, och områden som kan behöva åtgärdas för att förebygga och hantera kränkande särbehandling. Försäkra dig om att de åtgärder som är föreslagna är de viktigaste för att minska riskerna, samt att de är realistiska.



1. Rutiner

I föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö står det att arbetsgivaren ska ha rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras. Rutinerna ska vara kända av alla på arbetsplatsen och ska minst omfatta

- vem som tar emot informationen om att kränkande särbehandling förekommer
- vad som händer med informationen,

och vad mottagaren ska göra

- hur och var den som är utsatt snabbt kan få hjälp.

Det måste alltså vara klart vem den utsatta personen kan prata med. Den som tar emot informationen måste också ha kunskap för att hantera den. Det ska även vara tydligt vad som händer med det som personen berättar, vem som får del av informationen, hur den förs vidare och att hjälp ska ges snabbt och professionellt – viktigt inte minst om personen utsatts för kränkande särbehandling av en chef eller någon annan som personen står i beroendeställning till.

2. Policy

Föreskrifterna säger också att arbetsgivaren ska ”klargöra att kränkande särbehandling inte accepteras i verksamheten”. Detta görs lämpligen i en skriftlig policy (se exempel på sidan 77).

3. Samtal och möten

Som nämnts tidigare är bra kommunikation en viktig grund i allt arbetsmiljöarbete, och det gäller inte minst för att förebygga och hantera kränkande särbehandling.

Om chefer och medarbetare, samt chefer och arbetsmiljöombud, har en bra dialog är det möjligt att tidigt fånga upp signaler om att klimatet på arbetsplatsen inte är som det ska.

Med ett öppet klimat på arbetsplatsen menas att alla – chefer, arbetsledare och medarbetare – har möjlighet att uttrycka sig, bli hörda, accepterade och respekterade.

4. Kunskaper

Kunskap är en viktig utgångspunkt för att hantera och förebygga kränkande särbehandling, men kunskap är en färskvara. Kanske har inte alla chefer och arbetsledare tillräcklig kunskap. Då kan åtgärder handla om att till exempel

- tillföra kunskap till chefer om vad kränkande särbehandling är och hur den kan förebyggas
- genomföra andra informations- och utbildningsinsatser som ger nya förhållningssätt.

Även skyddsombud och medarbetare behöver kunskaper utifrån sina roller. Var också medveten om att det är normalt med konflikter på en arbetsplats. Finns det engagemang kan konflikter uppstå när åsikter bryts, men leda till utveckling både för individ och verksamhet. Men var uppmärksam på om konflikterna rör sakfrågor eller personer. En helt konfliktfri arbetsplats kan vara tecken på bristande engagemang, eller bristande öppenhet.

5. Arbetsuppgifter, arbetsbelastning, organisation och tydlighet

Kanske visar er undersökning att det som gör att kränkande särbehandling uppstår har att göra med strukturer och arbetsförhållanden. Då kan åtgärder handla om att

- skapa bättre balans mellan krav och resurser
- tydliggöra mål, ansvar och förväntningar vad gäller arbetsuppgifter
- öka medarbetarnas delaktighet i utvecklings- och förändringsarbete
- ge regelbunden återkoppling på utfört arbete.

Handlingsplan

Skriv in åtgärderna i en handlingsplan. Försäkra dig om att

- det är bestämt vem som har ansvar för att hålla handlingsplanen uppdaterad
- det är bestämt vem som ansvarar för att genomföra respektive åtgärd
- åtgärderna är förankrade på berörda nivåer i organisationen
- handlingsplanen är känd och förstådd av alla på arbetsplatsen
- ansvariga har de befogenheter som behövs.

Tänk på att du måste agera direkt om kränkande särbehandling förekommer! Prioritera övriga åtgärder i enlighet med riskbedömningen. Skriv in åtgärderna i handlingsplanen.

Exempel på handlingsplan					
Riskbedömning, område			Handlingsplan, exempel på åtgärder		
Kränkande särbehandling	Risk	Riskernas orsaker	Prioriterade åtgärder	Retur uppåt?	Ansvarig
En person är utsatt för kränkande särbehandling	Hög	Negativt arbetsklimat i gruppen	Samtliga anställda intervjuas enskilt	Nej	Chefen
		Avsaknad av dokumentation och rutiner	Dokument och rutiner tas fram	Nej	Chefen

Arbetsmiljöpolicy för Verkstaden AB

Alla anställda på Företaget Verkstaden AB ska gemensamt arbeta för en bra och säker arbetsmiljö, såväl organisatoriskt, socialt, fysiskt och psykiskt.

Alla ska ha möjlighet att trivas och utvecklas på jobbet. Ingen ska drabbas av ohälsa eller skadas på grund av sitt arbete.

Vi accepterar inte kränkande särbehandling. Vi visar respekt och förståelse för våra olikheter, och ser olikheterna som en tillgång i arbetet.

Samtliga anställda tar ansvar för och bidrar till en öppen, tydlig och konstruktiv kommunikation, så att arbetsmiljörisker uppmärksammas och åtgärdas.

Hos oss är arbetsmiljö en naturlig del i vardagsarbetet och arbetsmiljöaspekter beaktas i alla beslut som fattas.

Våra arbetsmiljömål mäts i en årlig enkät där:

- minst 80 procent ska svara ja på frågan om de känner sig delaktiga i verksamheten
- minst 80 procent ska ge frågor om kommunikation, samarbete och ledarskap betyget 4 eller 5 på en femgradig skala
- alla ska svara ja på frågan om de har årliga medarbetarsamtal.

Metoder för att förebygga kränkande särbehandling kan till exempel vara



- regelbundna arbetsplatsträffar
- regelbundna medarbetarsamtal
- lättillgänglig och synlig chef
- gemensam värdegrund
- tydliga roller och ansvar
- bra dialog.

Fundera över

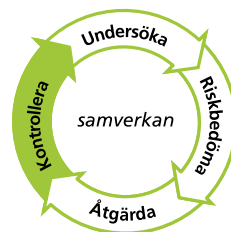


Hur upplever du klimatet och samtalstonen på din arbetsplats?
Är det något du skulle vilja ändra på? Vad kan du göra i så fall?

Mer om att följa upp och kontrollera kränkande särbehandling

Företaget Verkstaden AB bestämmer att uppföljning av det förebyggande arbetet ska ske efter sex månader genom skriftliga frågor om trivseln på arbetsplatsen, för att se om åtgärderna haft effekt.

För att veta om åtgärder får effekt behöver de följas upp och utvärderas på ett systematiskt sätt. Syftet är att till exempel bedöma om arbetsklimatet blivit bättre och om organisationen blivit bättre på att hantera kränkande särbehandling.



Systematik och bra rutiner

Skapa bra rutiner där det till exempel framgår

- vad som ska följas upp (till exempel om åtgärderna lett till ökad medvetenhet om hur arbetsplatsen ska förebygga kränkande särbehandling)
- hur uppföljningen ska genomföras
- när uppföljningen ska göras (det vill säga när det kan antas att åtgärden gett effekt)

- vem som ansvarar för att uppföljningen görs (till exempel vilken chef, funktion eller arbetsgrupp)
- vilka som ska medverka.

Metoder

En enklare form av uppföljning och utvärdering är att samla arbetsgruppen och diskutera hur arbetsklimatet upplevs nu och om medarbetarna upplever att insatserna haft effekt. Andra metoder är att ha enskilda samtal med medarbetare eller att göra en enkät.

Uppföljningen bör ge svar på till exempel följande frågor:

- Vilka effekter har åtgärderna haft i olika delar av organisationen?
- Var åtgärderna som vidtogs de rätta?
- Fick de förväntat resultat?
- Om åtgärderna inte haft effekt – finns det andra orsaker till problemen?
- Hur kan vi ta reda på vilka orsakerna är?
- Har åtgärderna fått andra positiva resultat?
- Har åtgärderna fått negativa konsekvenser? Om ja – har vi en plan för att hantera dem?

Handlingsplan

Skriv alltid in datum, ansvarig och hur uppföljningen ska göras i den handlingsplan som tas fram.

Exempel på handlingsplan

Riskbedömning, område			Handlingsplan, exempel på åtgärder				
Kränkande särbehandling	Risk	Riskernas orsaker	Prioriterade åtgärder	Retur uppåt?	Ansvarig	Klart	Uppföljning och kontroll Ansvarig
En person är utsatt för kränkande särbehandling	Hög	Negativt arbetsklimat i gruppen	Samtliga anställda intervjuas enskilt	Nej	Chefen	1 mars	Chefen
		Avsaknad av dokumentation och rutiner	Dokument och rutiner tas fram	Nej	Chefen	1 mars	Chefen

Kränkande särbehandling påverkar hela arbetsgruppen och kan få en rad negativa konsekvenser:



- En allmän känsla av osäkerhet sprider sig i gruppen och öppenheten minskar vilket gör att samarbetssvårigheter lätt uppstår.
- Förtroendet för arbetsgivaren minskar och kritiken ökar om medarbetarna märker att ingen ansvarig reagerar.
- Effektiviteten riskerar att minska när medarbetare får svårt att koncentrera sig på arbetsuppgifterna.
- Vantrivsel leder till ökad sjukfrånvaro och en önskan om att söka sig från arbetsplatsen.

Bilagor

Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd (AFS 2023:2) om planering och organisering av arbetsmiljöarbetet – grundläggande skyldigheter för dig med arbetsgivaransvar, 2 kap. Organisatorisk och social arbetsmiljö, i sin helhet

Då gäller föreskrifterna

1 § Bestämmelserna i detta kapitel reglerar all verksamhet där arbetstagare utför arbete för arbetsgivares räkning.

Vem föreskrifterna riktar sig

2 § Arbetsgivaren ansvarar för att bestämmelserna i detta kapitel följs. Den som hyr in arbetskraft likställs med arbetsgivare i detta kapitel.

Vid tillämpning av bestämmelserna i detta kapitel ska med arbetstagare inte likställas den som

1. genomgår utbildning,
2. under vård i anstalt utför anvisat arbete, eller
3. tjänstgör enligt lagen (1994:1809) om totalförsvarspplikt och annan som fullgör i lag föreskriven tjänstgöring eller som deltar i frivillig utbildning för verksamhet inom totalförsvaret.

Definitioner

3 § I detta kapitel har följande begrepp dessa betydelser.

Begrepp	Betydelse
<i>Krav i arbetet</i>	De delar av arbetet som fordrar upprepade ansträngningar. Kraven kan exempelvis omfatta arbetsmängd, svårighetsgrad, tidsgräns, fysiska och sociala förhållanden. Kraven kan vara av kognitiv, emotionell och fysisk natur.
<i>Kränkande särbehandling</i>	Handlingar som riktas mot en eller flera arbetstagare på ett kränkande sätt och som kan leda till ohälsa eller att arbetstagare ställs utanför arbetsplatsens gemenskap.
<i>Ohälsosam arbetsbelastning</i>	När kraven i arbetet mer än tillfälligt överskrider resurserna. Denna obalans blir ohälsosam om den är långvarig och möjligheterna till återhämtning är otillräckliga.
<i>Organisatorisk arbetsmiljö</i>	Villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar 1. ledning och styrning, 2. kommunikation, 3. delaktighet, 4. handlingsutrymme, 5. fördelning av arbetsuppgifter, och 6. krav, resurser och ansvar.
<i>Resurser för arbetet</i>	Det i arbetet som bidrar till att 1. uppnå mål för arbetet, eller 2. hantera krav i arbetet. Resurser kan vara arbetsmetoder och arbetsredskap, kompetens och bemanning, rimliga och tydliga mål, återkoppling på arbetsinsats, möjligheter till kontroll i arbetet, socialt stöd från chefer och kollegor, samt möjligheter till återhämtning.
<i>Social arbetsmiljö</i>	Villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och kollegor.

Kunskaper

4 § Arbetsgivaren ska se till att chefer och arbetsledare har kunskaper om hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning, och kränkande särbehandling.

Arbetsgivaren ska se till att det finns förutsättningar att omsätta dessa kunskaper i praktiken.

Allmänna råd: Ett sätt för arbetsgivaren att tillföra kunskaper är att ge utbildning, gärna för chefer, arbetsledare och skyddsombud alternativt arbetsmiljöombud tillsammans. Det underlättar för chefer och arbetsledare när även skyddsombuden har motsvarande kunskaper. Utbildning kan ges av företagshälsovård eller annan resurs med kompetens inom området.

Med förutsättningar avses bland annat tillräckliga befogenheter, en rimlig arbetsbelastning och stöd i rollen som chef eller arbetsledare.

Mål

5 § Utöver det som gäller enligt 4 och 6–11 §§ i detta kapitel ska arbetsgivaren ha mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Målen ska syfta till att främja hälsa och öka organisationens förmåga att motverka ohälsa.

Arbetsgivaren ska ge arbetstagarna möjlighet att medverka i arbetet med att ta fram målen och se till att arbetstagarna känner till målen.

Målen ska vara skriftliga om det finns tio eller fler arbetstagare i verksamheten.

Allmänna råd: Arbetsgivaren bör ha en tydlig strategi för arbetet med att uppnå målen. Grundläggande för ett framgångsrikt arbete mot målen är att de är förankrade i den högsta ledningen och i övriga delar av organisationen. Målen kan syfta till att exempelvis stärka och förbättra kommunikation, lärande, ledarskap, samarbete, inflytande och delaktighet.

Enligt 7 § Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd (AFS 2023:1) om systematiskt arbetsmiljöarbete – grundläggande skyldigheter för dig med arbetsgivaransvar ska det finnas en arbetsmiljöpolicy. Målen bör ta sin grund i och vara förenliga med denna.

Arbetsbelastning

6 § Arbetsgivaren ska se till att de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning. Det innebär att resurserna ska anpassas till kraven i arbetet.

Allmänna råd: Tilldelning av arbetsuppgifter innebär krav, i form av en viss arbetsmängd och svårighetsgrad, som behöver vägas upp med resurser. Arbetsgivaren bör ta hänsyn till tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning vid tilldelningen.

Att minska arbetsmängd, ändra prioriteringsordning, variera arbetsuppgifterna, ge möjligheter till återhämtning, tillämpa andra arbetssätt, öka bemanning eller tillföra kunskaper är exempel på åtgärder för att förebygga ohälsosam arbetsbelastning. Arbetsgivaren bör även försäkra sig om att den teknik som används är utformad för och anpassad till det arbete som ska utföras.

Arbetsgivarens skyldigheter att förebygga ohälsosam arbetsbelastning omfattar såväl chefer och arbetsledare som andra arbetstagare.

Det är viktigt att arbetsgivaren skapar förutsättningar för arbetstagarna att uppmärksamma arbetsgivaren på höga krav och bristande resurser. Genom att bedriva ett ledarskap som möjliggör regelbunden dialog med arbetstagarna kan tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning uppmärksammas och obalanser rättas till.

Det är viktigt att arbetsgivaren inom ramen för sitt arbetsmiljöarbete undersöker och åtgärdar risker kopplade till arbetsbelastning. Arbetsgivaren behöver motverka att arbetsbelastning leder till sjukdomar och olyckor. Det är viktigt att identifiera orsakerna bakom arbetsbelastningen för att åtgärderna ska ha effekt. Frågor som rör åtgärder kan även behöva hanteras på en annan nivå eller i en annan del av organisationen än den där den ohälsosamma arbetsbelastningen har uppmärksammats. Utöver den organisatoriska och sociala arbetsmiljön kan fysiska, kognitiva och ergonomiska förhållanden bidra till arbetsbelastningen.

7 § Arbetsgivaren ska se till att arbetstagarna känner till

1. vilka arbetsuppgifter de ska utföra,
2. vilket resultat som ska uppnås med arbetet,
3. om det finns särskilda sätt som arbetet ska utföras på, och i så fall hur,
4. vilka arbetsuppgifter som ska prioriteras när tillgänglig tid inte räcker till för alla arbetsuppgifter som ska utföras, och
5. vem de kan vända sig till för att få hjälp och stöd att utföra arbetet.

Arbetsgivaren ska därutöver säkerställa att arbetstagarna känner till vilka befogenheter de har i sitt arbete såsom det beskrivs i punkterna 1–5.

Allmänna råd: Genom att fortlöpande gå igenom punkterna 1–5 blir det möjligt att förebygga onödiga krav och belastningar på arbetstagarna. Det kan vara lämpligt att kommunicera punkterna gemensamt till arbetstagare som delar ansvar och arbetsuppgifter, för att på så vis underlätta samarbete. Arbetsgivaren bör skapa möjligheter för arbetstagarna att uppmärksamma arbetsgivaren på eventuella oklarheter som rör punkterna. Det är viktigt att arbetsgivaren tar hänsyn till arbetstagarnas olika förutsättningar när det gäller att kommunicera.

I arbeten där stöd och hjälp från kollegor inte går att ordna bör arbetsgivaren se till att chefer, arbetsledare eller annan utsedd person är tillgängliga för hjälp och stöd.

8 § Arbetsgivaren ska vidta åtgärder för att motverka att arbetsuppgifter och arbetssituationer som är starkt psykiskt påfrestande leder till ohälsa hos arbetstagarna.

Allmänna råd: Exempel på arbetsuppgifter och arbetssituationer som kan vara starkt psykiskt påfrestande är att bemöta människor i svåra och traumatiska situationer, lösa konflikter, och fatta svåra beslut under press där också etiska dilemman ingår.

Exempel på åtgärder som bör övervägas vid starkt psykiskt påfrestande arbete, utöver de som framgår av de allmänna råden till 6 § är;

1. regelbundet stöd av handledare eller tillgång till annan expert inom området,
2. särskilda informationsinsatser och utbildningsinsatser,
3. hjälp och stöd från andra arbetstagare, och
4. rutiner för att hantera krävande situationer i kontakter med kunder, klienter med flera.

Det är viktigt att arbetsgivaren skapar förutsättningar för arbetstagarna att uppmärksamma arbetsgivaren på särskilt påfrestande arbetsförhållanden.

Vilka åtgärder som bör väljas beror på vilka förhållanden som gör arbetet starkt psykiskt påfrestande.

Arbets tid

9 § Arbetsgivaren ska vidta de åtgärder som behövs för att motverka att arbetstidens förläggning leder till ohälsa hos arbetstagarna.

Allmänna råd: Arbetsgivaren bör redan vid planeringen av arbetet ta hänsyn till hur arbetstidens förläggning kan inverka på arbetstagarnas hälsa. Exempel på förläggning av arbetstider som kan medföra risker för ohälsa är skiftarbete, arbete nattetid, delade arbetspass, stor omfattning av övertidsarbete, långa arbetspass, och långtgående möjligheter att utföra arbete på olika tider och platser med förväntningar på att vara ständigt nåbar.

Arbetsgivaren bör särskilt uppmärksamma möjligheterna till återhämtning. Arbetsgivaren bör även ta hänsyn till att arbetstidens förläggning påverkar risken för olyckor.

Kränkande särbehandling

10 § Arbetsgivaren ska klargöra att kränkande särbehandling inte accepteras i verksamheten. Arbetsgivaren ska vidta åtgärder för att motverka förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling.

Allmänna råd: Klargörandet kan lämpligen göras skriftligen i en policy.

Genom att arbetsgivaren ser till att chefer och arbetsledande personal har de kunskaper och förutsättningar som framgår av 4 §, får chefer och arbetsledande personal möjlighet att förebygga, uppmärksamma och hantera kränkande särbehandling.

Ett gemensamt arbete kring bemötande och uppträdande kan bidra till att motverka kränkande särbehandling.

Exempel på förhållanden i verksamheten som är viktiga att vara uppmärksam på är konflikter, arbetsbelastning, arbetsfördelning, förutsättningar för samarbete, och konsekvenser av förändringar.

11 § Arbetsgivaren ska se till att det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras. Det ska framgå av rutinerna

1. vem som ska ta emot information om att kränkande särbehandling förekommer,
2. vad mottagaren ska göra, hur informationen kommer att hanteras, och
3. hur och var de som är utsatta snabbt kan få hjälp.

Arbetsgivaren ska göra rutinerna kända för alla arbetstagare.

Allmänna råd: Vanligtvis rapporteras kränkande särbehandling till en chef när de berörda inte lyckats reda upp situationen på egen hand. Om arbetstagaren inte kan vända sig till sin närmaste chef kan arbetstagaren vända sig till en högre chef. Arbetstagare kan dessutom vända sig till ett skyddsombud.

Arbetsgivaren kan behöva ingripa snabbt och bedöma situationen för att förhindra att den förvärras och se till att utsatta har fått hjälp enligt punkt 3. Arbetsgivaren kan ge företagshälsovård eller annan sakkunnig uppdraget att ge stöd och hjälp.

I Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd (AFS 2023:1) om systematiskt arbetsmiljöarbete – grundläggande skyldigheter för dig med arbetsgivaransvar finns bestämmelser om att om någon arbetstagare råkar ut för ohälsa eller olycksfall i arbetet och om ett allvarligt tillbud inträffar i arbetet, ska arbetsgivaren utreda orsakerna så att risker för ohälsa eller olycksfall kan förebyggas i fortsättningen.

Ett undermåligt utredningsförfarande när det gäller kränkande särbehandling kan vara skadligt både ur arbetsmiljö- och hälsosynpunkt. Därför bör den som utreder ha tillräcklig kompetens, kunna agera opartiskt och ha de berördas förtroende.

Arbetsmiljölagstiftningens ändamål är att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet och i övrigt uppnå en god arbetsmiljö och reglerar inte frågor om kompensation och skuld.

Arbetsmiljöverkets författningssamling (AFS 2023:1) Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd om systematiskt arbets- miljöarbete – grundläggande skyldigheter för dig med arbetsgivaransvar, i sin helhet

beslutade den 15 september 2023.

Arbetsmiljöverket föreskriver¹ följande med stöd av 18 § arbetsmiljöförordningen (1977:1166) och beslutar följande allmänna råd.

Varför föreskrifterna finns

1 § Syftet med dessa föreskrifter är att arbetsgivare ska arbeta systematiskt genom att organisera, genomföra och följa upp sitt arbetsmiljöarbete, för att förebygga risker för ohälsa och olycksfall i arbetet samt uppnå en tillfredsställande arbetsmiljö.

¹ Jämför rådets direktiv 89/391/EEG av den 12 juni 1989 om åtgärder för att främja förbättringar av arbetstagarnas säkerhet och hälsa i arbetet i lydelsen enligt Europaparlamentets och rådets förordning (EG) nr 1137/2008 av den 22 oktober 2008.

Systematiskt arbetsmiljöarbete och andra föreskrifter

2 § I arbetsmiljölagen (1977:1160) och i dessa föreskrifter om det systematiska arbetsmiljöarbetet finns grundläggande bestämmelser om hur arbetsgivaren ska organisera, genomföra och följa upp sitt arbetsmiljöarbete för att förebygga risker för ohälsa och olycksfall i arbetet samt uppnå en tillfredsställande arbetsmiljö.

Arbetsmiljöförhållanden som regleras genom Arbetsmiljöverkets övriga föreskrifter som vänder sig till arbetsgivare, ska beaktas och hanteras i det systematiska arbetsmiljöarbetet. I de föreskrifterna finns bestämmelser med preciserade krav för det systematiska arbetsmiljöarbetet som kan gälla undersökningar av arbetsmiljön, bedömningar av risker och åtgärder som ska vidtas. Där finns också preciseringar som kan gälla särskilda krav på kunskaper eller hur vissa arbetsmiljöuppgifter ska fördelas.

Då gäller föreskrifterna

3 § Bestämmelserna i dessa föreskrifter reglerar all verksamhet där arbetstagare utför arbete för arbetsgivares räkning.

Allmänna råd

Det systematiska arbetsmiljöarbetet omfattar hela verksamheten, oavsett om den bedrivs på samma ställe hela tiden, är spridd på flera ställen eller är rörlig. Det gäller också vid distansarbete, till exempel när arbetstagaren utför arbete i sitt eget hem. Det systematiska arbetsmiljöarbetet omfattar inte bara det som påverkar majoriteten av arbetstagarna, utan även det som endast påverkar en eller några få.

Vem föreskrifterna riktar sig till

4 § Arbetsgivaren ansvarar för att bestämmelserna i dessa föreskrifter följs. Med arbetsgivare likställs den som hyr in arbetskraft.

Av 1 och 3 kap. arbetsmiljölagen (1977:1160) följer att bestämmelserna i dessa föreskrifter under vissa omständigheter kan medföra skyldigheter även för andra än arbetsgivare.

En del av den dagliga verksamheten

5 § Arbetsgivaren ska se till att det systematiska arbetsmiljöarbetet bedrivs som en del av den dagliga verksamheten. Det ska omfatta alla fysiska, organisatoriska och sociala förhållanden som har betydelse för arbetsmiljön.

Allmänna råd

Att arbetsmiljöarbetet bedrivs som en del av den dagliga verksamheten, innebär att arbetsmiljöfrågorna behöver integreras i verksamheten på samma sätt som frågor gällande produktion, ekonomi och kvalitet.

Arbetsmiljöarbetet behöver bedrivas både under löpande drift och vid ändringar i verksamheten.

Medverkan

6 § Arbetsgivaren ska ge arbetstagarna, skyddsombuden alternativt arbetsmiljöombuden, studerandeskyddsombuden och elevskyddsombuden möjlighet att medverka i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Allmänna råd

Det är väsentligt att arbetsgivaren, arbetstagarna, skyddsombuden, studerandeskyddsombuden och elevskyddsombuden tillsammans avgör hur man samverkar i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Arbetsgivaren har alltid kvar sitt ansvar för arbetsmiljön. Samverkan är dock i praktiken en förutsättning för ett effektivt arbetsmiljöarbete.

Det är viktigt att hjälpas åt i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det systematiska arbetsmiljöarbetet bör bedrivas utifrån risker för ohälsa och olycksfall och arbetstagarnas förutsättningar. Genom att arbetstagarna och ombuden medverkar får arbetsgivaren del av deras kunskaper och erfarenheter.

Arbetsgivaren kan behöva ordna olika former för medverkan för skilda grupper. Hur medverkan mer i detalj ska gå till kan man behöva komma överens om, liksom hur mycket tid och vilken information de som medverkar behöver.

Arbetsmiljöpolicy

7 § Arbetsgivaren ska se till att det finns en arbetsmiljöpolicy som beskriver hur arbetsmiljöförhållandena ska vara i arbetsgivarens verksamhet, för att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt uppnå en tillfredsställande arbetsmiljö.

Arbetsmiljöpolicyen ska vara skriftlig om det finns tio eller fler arbetstagare i verksamheten.

Allmänna råd

Arbetsmiljöpolicyen bör beskriva det långsiktiga arbetet med arbetsmiljön. De risker som finns i arbetsmiljön är en viktig utgångspunkt när arbetsmiljöpolicyen ska formuleras. För att arbetsmiljöpolicyen ska kunna följas upp, och därmed vara användbar i styrningen av arbetsmiljöarbetet, bör den vara tydlig och konkret.

Rutiner

8 § Arbetsgivaren ska se till att det finns rutiner som beskriver hur det systematiska arbetsmiljöarbetet ska gå till. Av rutinen ska framgå

1. när och hur arbetsmiljöarbetet ska genomföras,
2. vem som ska se till att det genomförs, och
3. vilka som ska medverka.

Rutinerna ska vara skriftliga om det finns tio eller fler arbetstagare i verksamheten.

Allmänna råd

Det är viktigt att rutinerna fungerar väl ihop med den verksamhet som bedrivs. Ofta finns det redan rutiner för verksamheten som rutinerna för arbetsmiljöarbetet kan samordnas med.

Det är viktigt att rutinerna hålls aktuella och är kända av alla som berörs.

Uppgiftsfördelning

9 § Arbetsgivaren ska fördela uppgifterna i det systematiska arbetsmiljöarbetet till en eller flera chefer, arbetsledare eller andra arbetstagare i verksamheten.

Arbetsgivaren ska se till att de som får dessa uppgifter

1. är tillräckligt många för att kunna utföra de uppgifter som behövs,
2. har de befogenheter och resurser som behövs, och
3. har tillräckliga kunskaper om
 - a) bestämmelserna som har betydelse för arbetsmiljön,
 - b) fysiska, organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön som innebär risker för ohälsa eller olycksfall, och
 - c) åtgärder för att förebygga ohälsa och olycksfall samt uppnå en tillfredsställande arbetsmiljö.

Arbetsgivaren ska se till att de som får uppgifter har tillräcklig kompetens för att bedriva ett väl fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete.

Dessutom ska kraven i bilaga 1 uppfyllas.

Uppgiftsfördelningen ska vara skriftlig om det finns tio eller fler arbetstagare i verksamheten.

Allmänna råd

Arbetsgivaren har alltid kvar ansvaret för arbetsmiljön, även när uppgifter i arbetsmiljöarbetet har fördelats till arbetstagare.

Uppgifterna bör beskrivas så tydligt som möjligt, och alla berörda bör alltid veta vem som ska göra vad i arbetsmiljöarbetet.

När en uppgift fördelas, är det viktigt att det är klart och tydligt

1. vilka befogenheter som följer med uppgiften, det vill säga rätten att fatta beslut och vidta åtgärder, och
2. vilka resurser som följer med uppgiften, till exempel ekonomiska medel eller tillgång till personal, utrustning, lokaler, tid och kunskaper.

Om en arbetstagares befogenheter eller resurser inte räcker för en tilldelad uppgift i arbetsmiljöarbetet, är det viktigt att den som fått uppgiften har möjlighet att vända sig till sin chef och begära en förändring eller att frånsäga sig uppgiften.

Arbetstagares kunskaper

10 § Arbetsgivaren ska se till att alla arbetstagare har tillräckliga kunskaper om arbetet, och riskerna i arbetet, för att ohälsa och olycksfall ska kunna förebyggas och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås.

Om det finns allvarliga risker i arbetet, ska det finnas skriftliga instruktioner för hur arbetet ska utföras säkert. Instruktionerna ska vara anpassade efter målgrupp och hållas aktuella.

Allmänna råd

Arbetsgivaren kan ge arbetstagarna kunskaper om arbetsmiljön genom att erbjuda utbildningar och genom att låta dem delta i arbetsmiljöarbetet. Ofta behöver arbetstagarna få ny kunskap vid ändringar av arbetsuppgifter, arbetsutrustning, arbetsmetoder, verksamhet, organisation eller efter lång frånvaro från arbetet.

Arbetsgivaren bör ge arbetstagarna kunskaper om arbetet så tidigt som möjligt. En introduktion bör ge arbetstagarna förståelse för

1. det systematiska arbetsmiljöarbetet på arbetsplatsen,
2. egna arbetsuppgifter, och hur de har samband med andras arbetsuppgifter,
3. de risker som finns i verksamheten, och
4. vem arbetstagarna kan vända sig till när det gäller arbetsmiljöfrågor.

Skriftliga instruktioner vid allvarliga risker kan behöva kombineras med muntliga instruktioner. Arbetsgivaren bör se till att arbetstagaren har förstått instruktionerna. Det är angeläget att instruktionerna finns tillgängliga på arbetsplatsen.

Introduktioner och instruktioner bör anpassas till arbetstagarnas förutsättningar, till exempel ålder, erfarenhet, språkkunskaper, och eventuell funktionsnedsättning.

Undersökning och riskbedömning

11 § Arbetsgivaren ska regelbundet undersöka arbetsmiljöförhållandena, för att bedöma risker för ohälsa och olycksfall i arbetet.

När ändringar i verksamheten planeras, ska arbetsgivaren undersöka om ändringarna medför risker för ohälsa eller olycksfall och bedöma dessa.

Riskbedömningar ska alltid dokumenteras skriftligt. Av dokumentationen ska det framgå vilka riskerna är, och om de är allvarliga.

Allmänna råd

Dagliga undersökningar, planerade skyddsronder, mätningar, intervjuer och andra inventeringar av problem är exempel på hur undersökningar och riskbedömningar kan göras regelbundet. Varningssignaler som kan betyda att det finns risker i arbetsmiljön är till exempel tillbud, felhandlingar, vantrivsel och ökad korttidsfrånvaro. Hur ofta undersökningar behöver göras beror på vilka risker som finns i verksamheten.

En risk kan beskrivas som sannolikheten för att ohälsa eller olycksfall i arbetet uppstår och följderna av detta. Risker i arbetet kan leda till skada eller sjukdom på både kort och lång sikt. Hur allvarlig risken är måste avgöras från fall till fall.

Vid undersökning och bedömning av risker kan det vara till hjälp att inhämta information från exempelvis sammanställningar av ohälsa, olycksfall och tillbud och av genomförda arbetsanpassnings- och rehabiliteringsåtgärder. Information kan också hämtas från forskning på området och från officiell statistik. Kvinnor och män kan utsättas för olika risker i arbetet. Det är därför viktigt att synliggöra och beakta detta vid undersökning och bedömning av riskerna.

Utredning av ohälsa eller olycksfall och allvarliga tillbud

12 § Om någon arbetstagare råkar ut för ohälsa eller olycksfall i arbetet, eller om något allvarligt tillbud inträffar i arbetet, ska arbetsgivaren utreda orsakerna så att risker för ohälsa och olycksfall kan förebyggas.

Allmänna råd

Syftet med att utreda en händelse är att komma fram till vilka åtgärder som behöver vidtas för att det inte ska hända igen. Det är viktigt att klarlägga bakomliggande orsaker i arbetsmiljön och inte fokusera på individuella faktorer eller på skuldfrågan.

Skyldigheten att utreda gäller om det finns ett samband mellan det som har hänt och förhållandena i arbetet. Det kan vara värdefullt att även utreda tillbud som inte är allvarliga.

Sjukfrånvaro kan bero på ohälsa eller olycksfall som orsakats av förhållanden i arbetsmiljön. Det är därför viktigt att ta reda på om frånvaron har samband med arbetsförhållandena.

Åtgärder

13 § Arbetsgivaren ska omedelbart, eller så snart det är praktiskt möjligt, genomföra de åtgärder som behövs för att förebygga ohälsa och olycksfall i verksamheten samt för att även i övrigt uppnå en tillfredsställande arbetsmiljö.

Åtgärder som inte genomförs omedelbart ska dokumenteras skriftligt i en handlingsplan, där det framgår när varje åtgärd ska vara genomförd och vem som ska se till att den genomförs. Genomförda åtgärder ska kontrolleras.

Allmänna råd

Resultatet av undersökningen och riskbedömningen är utgångspunkten vid val av åtgärder. Det kan finnas skäl att prioritera bland åtgärderna så att de allvarligare riskerna åtgärdas först.

I första hand bör en åtgärd syfta till att få bort eller minska risken redan vid källan. Om en risk inte helt kan undvikas är det viktigt att arbetstagarna skyddas på annat sätt, till exempel genom instruktioner, stöd och handledning, eller personlig skyddsutrustning.

I handlingsplanen kan det vara praktiskt att beskriva de risker som åtgärderna är kopplade till.

Åtgärder kan behöva kontrolleras omedelbart eller så snart det är praktiskt möjligt, beroende på typ av åtgärd. Om kontrollen visar att åtgärderna inte varit tillräckliga eller skapat nya risker kan andra eller kompletterande åtgärder behöva vidtas.

Årlig uppföljning

14 § Arbetsgivaren ska varje år följa upp det systematiska arbetsmiljöarbetet. Den årliga uppföljningen ska visa om arbetsmiljöarbetet bedrivs enligt bestämmelserna i dessa föreskrifter och om det fungerar.

Om uppföljningen visar att det finns brister i arbetsmiljöarbetet ska arbetsgivaren vidta förbättrande åtgärder.

Resultatet av uppföljningen ska dokumenteras skriftligt om det finns tio eller fler arbetstagare i verksamheten.

Allmänna råd

Det kan finnas skäl för fler uppföljningar än en om året, till exempel efter en omorganisation, ett olycksfall eller ett allvarligt tillbud.

Anlita företagshälsovård eller motsvarande

15 § Arbetsgivaren ska anlita företagshälsovård, eller motsvarande sakkunnig hjälp utifrån, om det inte finns tillräcklig kompetens inom den egna verksamheten för det systematiska arbetsmiljöarbetet, eller för arbetet med arbetsanpassning och rehabilitering.

När företagshälsovård, eller motsvarande sakkunnig hjälp anlitas, ska den vara av tillräcklig omfattning, ha tillräcklig kompetens och tillräckliga resurser för detta arbete.

Allmänna råd

Enligt 3 kap. 2 c § arbetsmiljölagen (1977:1160) avses med företagshälsovård en oberoende expertresurs inom områdena arbetsmiljö och rehabilitering. Det är viktigt att företagshälsovården har kompetens att identifiera och beskriva sambanden mellan arbetsmiljö, organisation, produktivitet och hälsa.

Det är viktigt att arbetsgivaren samverkar med företagshälsovården. Arbetsgivaren har dock alltid kvar sitt ansvar för arbetsmiljön.

Ge information till företagshälsovård eller motsvarande

16 § Arbetsgivaren ska ge information till företagshälsovården, eller till den motsvarande sakkunniga hjälp som anlitas utifrån, om vilka faktorer som påverkar, eller misstänks påverka, arbetstagarnas hälsa och säkerhet.

Företagshälsovården, eller motsvarande sakkunnig hjälp utifrån, ska också ha tillgång till information om

1. aktuella arbetsmiljörisker,
2. förebyggande åtgärder, och
3. vilka åtgärder som har genomförts för att utse, utbilda och utrusta de arbetstagare som behövs för att genomföra första hjälpen, brandbekämpning och utrymning.

Informationen ska gälla både verksamheten i stort och varje enskild arbetsplats eller varje enskilt arbete.

Övergångsbestämmelser

1. Denna författning träder i kraft den 1 januari 2025.
2. Genom denna författning upphävs Arbetsmiljöverkets föreskrifter (AFS 2001:1) om systematiskt arbetsmiljöarbete med tillhörande allmänna råd och kommentarer.
3. Tillstånd, godkännanden, undantag, dispenser, villkor, förelägganden, förbud, avgiftsförelägganden, anmälningar, registreringar, rapporter, intyg, journaler och annan dokumentation, samt andra beslut eller åtgärder i enskilda fall enligt de upphävida föreskrifterna, fortsätter att gälla enligt motsvarande bestämmelser i de nya föreskrifterna.

Erna Zelmin

Eva Nilsson

Bilaga 1 Arbetstagare med uppgifter enligt 9 §

Arbetsgivaren ska se till att de som får uppgifter enligt 9 §

1. får tillgång till eventuella anmälda arbetsskador till Försäkringskassan enligt socialförsäkringsbalken (2010:110),
2. får tillgång till information om de förebyggande arbetsmiljöåtgärderna i verksamheten,
3. känner till eventuella krav på åtgärder från Arbetsmiljöverket, och
4. får lämna synpunkter till arbetsgivaren om
 - a) valet av andra arbetstagare som har uppgifter i arbetsmiljöarbetet,
 - b) valet av de arbetstagare som behövs för att genomföra första hjälpen, brandbekämpning och utrymning,
 - c) att anlita företagshälsovård eller motsvarande sakkunnig hjälp utifrån,
 - d) uppläggningsen av arbetsmiljöarbetet,
 - e) riskbedömningar,
 - f) åtgärder för att förebygga ohälsa och olycksfall,
 - g) personlig skyddsutrustning som kan behövas,
 - h) anmälningar om arbetsskador,
 - i) vilken information de behöver få tillgång till om förebyggande arbetsmiljöåtgärder i verksamheten och om åtgärdskrav från Arbetsmiljöverket, samt
 - j) hur informationen i dessa frågor ska utformas.