

Landstinget Dalarna

Temagranskning av personalpolitiken

Personalens arbetsmiljö och engagemang

Revisionsrapport

KPMG
2003-11-20
Antal sidor: 18
Antal bilagor: 1

Innehåll

1.	Sammanfattning	1
2.	Inledning	3
2.1	Syfte	3
3.	Inriktning, metod och genomförande	3
4.	Tidigare granskningar	5
5.	Organisatorisk ansvarsfördelning	6
5.1	Allmänt organisatoriska förutsättningar	6
5.2	Landstingsstyrelsen och dess personalutskott	6
5.3	Personalenheten vid landstingets kansli	6
5.4	Personalansvaret delegerat	7
6.	Våra iakttagelser och bedömningar - arbetsmiljö	7
6.1	Allmänt	7
6.2	Styrdokument	8
6.2.1	Verksamhetsplan 2003-2005, Personal- och arbetsgivarfrågor	8
6.2.2	Medbestämmandeavtal - arbetsmiljöfrågorna	9
6.2.3	Ny Arbetsmiljöpolicy 2003 och Arbetsglädje i Landstinget Dalarna	9
6.3	Det konkreta arbetsmiljöarbetet	10
6.3.1	Systematiskt arbete för att fånga upp personalens upplevelse av arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse?	10
6.3.2	Rehabilitering	12
6.3.3	Intern arbetsmiljöutbildning	13
6.3.4	Jämställdhets- och friskvårdsarbete	13
6.3.5	Nyckeltal för arbetsmiljöarbete	14
6.3.6	Konsekvenser för arbetsmiljön när verksamhets- och organisationsförändringar genomförs	14
6.3.7	Utveckling av ledarskapet	14
6.3.8	Redovisning av resultat för landstingsstyrelsen eller andra förtroendevalda organ	15
6.3.9	Övriga frågor - Arbetstider	15
7.	Temagranskningens tre övergripande mål	16

Bilagor

Bil. 1 Arbetsmiljöpolicy, beslutad 2003-05-20.

1. Sammanfattning

Landstingets verksamhet är i hög grad personalintensiv. En grundförutsättning för merparten av landstingets verksamhet är därför att kunna rekrytera och behålla en engagerad och kompetent personal. En väsentlig del i denna strävan är den förda personalpolitiken. Som arbetsgivare i en personalintensiv verksamhet har landstinget en stor utmaning att möta. Landsting och kommuner bedöms behöva rekrytera mer än 500.000 nya medarbetare tiden fram till 2010 dels till följd av stora pensionsavgångar dels till följd av förväntade ökade vårdbehov.

Mot denna bakgrund har landstingets revisorer bedömt det som angeläget att i en temagranskning granska landstingets personalpolitik i vid mening för att därmed utifrån ett ledningsperspektiv få en bild av hur landstingets personalpolitik och personalarbete fungerar. Landstingets revisorer har uppdragit åt KPMG att genomföra denna temagranskning. Granskningen omfattar fyra särskilda granskningar med inriktning personalstrategiskt arbete på olika nivåer i organisationen, förutsättningar för ledarskap i landstingets hälso- och sjukvård, framtida personalrekrytering samt personalens arbetsmiljö och engagemang. Denna särskilda granskning avser personalens arbetsmiljö och engagemang.

Enligt vår bedömning behöver både arbetsmiljön - den psykosociala arbetsmiljön - och engagemanget förbättras. Vägen framåt går både via ett brett förankrat personalpolitiskt arbete och via förbättrad styrning och ett bättre ledarskap i organisationen med start i den översta ledningen.

Vi har funnit ett stort antal policydokument som påverkar förutsättningarna för arbetsmiljön. En del dokument är gamla. En översyn har påbörjats i syfte att minska antalet dokument. Dessutom pågår en översyn av flera dokument, vilket innebär att det nu finns några nya dokument. Vår uppfattning är att dokumenten i ökad utsträckning måste kompletteras med strategier över hur angivna mål och visioner skall uppnås. När det gäller styrdokumentet finns brister i organisationen i fråga om kunskap och delaktighet. Detta innebär att de inte får avsedd verkan. Det krävs tydligare strategier om hur större delaktighet skall uppnås vid framtagande/översyn av dokument liksom i frågan om hur implementering skall ske. Dessa frågor påverkar i högsta grad personalens arbetsmiljö och engagemang.

Verksamhetschefer och första linjens chefer behöver tydliga uppdrag för att kunna verka som chefer. I denna tydlighet ligger vad som förväntas av dem och vilka förutsättningarna är i form av resurser och krav. De behöver kunna delegera och organisera sin verksamhet, de behöver kunna ta ställning till uppdraget och kunna utveckla verksamheten i takt med förändring av resurser. Insatser i denna riktning är de mest centrala för både verksamhet och personal.

Enligt antagna verksamhetsplaner är en av förvaltningarnas viktigaste uppgifter att utveckla medarbetarskapet genom ett systematiskt förbättringsarbete. En bra metod är medarbetarundersökningar. På koncernnivå har ingen undersökning genomförts. Inom HSD, LD-hjälpmiddel och Landsingservice genomförs numera undersökningar vilket är positivt. De undersökningar

som genomförts har olika utseende och utformning. Innehållet och frågornas utformning varierar i såväl omfattning som kvalitet. För att arbetsmetoden skall bli ett effektivare verktyg anser vi att landstinget på koncernnivå bör utforma en strategi för framtidens enkäter. Helt avgörande för medarbetarnas engagemang är att undersökningarna leder till analyser, diskussion och åtgärder.

Utvecklingssamtal mellan chef och medarbetare är ett måste i en professionell organisation. Inom HSD har ett mycket stort antal anställda inte några samtal eller anser de att samtalen inte fungerar tillfredställande. En framgångsfaktor är att högre chefer genomför samtal med sina underlydande chefer. Vi kan konstatera att där högre chefer inte genomför sina samtal finns det en negativ effekt på resterande i organisationen. Enkelt uttryckt menar vi att en chef som inte tar ansvar för sina utvecklingssamtal skall inte vara chef.

Idag finns omfattande synpunkter på politikens inblandning i verksamhetsfrågor och utgör sannolikt ett återkommande samtalsämne både i och utanför arbetet. Vår bedömning är att det finns en otydlighet mellan den politiska nivån och tjänstemannaledningen. Ansvar för verksamhet, medarbetare och arbetsmiljö vilar på tjänstemannaledningen. Det är tjänstemannaledningens uppgift att kommunicera med de politiskt förtroendevalda i syfte att få till stånd en bra balans. Politiska uttalanden är en uppgift för ledningen att hantera både i relation till politiken och i relation till verksamheten och dess företrädare. I Landstinget Dalarna har gränsen mellan politik och verkställighet varit suddig. Landstinget har en decentraliserad organisation. Att säga att vi har en decentraliserad organisation är inte detsamma som att ha en. Att med kraft fullfölja de organisatoriska ambitionerna och att i denna process ge stöd till chefer på olika nivåer bör kunna ligga i linje med ambitioner att skapa ett ökat engagemang bland medarbetarna.

Landstingets arbetsmiljöutbildning bedöms som bra. Rehabiliteringsarbetet är under utveckling. Jämställdhetsarbetet har låg prioritet och vägen är lång att vandra innan landstinget kan betraktas som ett föredöme inom området. Styrningen av arbetsmiljön via nyckeltal kan utvecklas. Genom strategiska beslut kan nyckeltal leda till såväl engagemang som en bättre arbetsmiljö.

Vi har mött många kunniga och engagerade chefer. Dessa bör kunna ges betydligt bättre förutsättningar och stöd. Genom detta kan i nästa steg medarbetarnas engagemang ytterligare öka och energin fokuseras på verksamhet i stället för på vems fel allt är. Men ett förbättrat ledarskap på högsta nivå är steg ett. Det är här kulturen skapas. Det är också i relation till denna som förtroendet saknas.

I det förändringsarbete som pågår finns anledning att uppmärksamma ledningen på risken att starta för många aktiviteter, projekt och annat. Det är möjligt att driva ett par frågor samtidigt – inte mer även om det finns utrymme och intellektuell kapacitet för detta på central nivå. Frågor som gäller genomförande tar oerhört mycket tid eftersom förändringar i decentraliserade organisationer handlar om nya attityder – inte nya regler. Mycket arbete krävs när det gäller den högsta ledningens arbete å ena sidan och när det gäller stödet till enskilda chefer å den andra sidan. Härigenom kan engagemanget bland medarbetare öka och komma verksamheten till godo.

2. Inledning

Enligt fastställd revisionsplan för 2003 har landstinget Dalarna beslutat att genomföra en temagranskning av personalpolitiken inom landstinget. Revisorerna har uppdragit åt KPMG att genomföra temagranskningen.

Landstingets verksamhet är i hög grad personalintensiv. Det finns ca 8 400 anställda i landstinget. Enligt beräkningar kommer kommuner och landsting under tiden fram till 2010 behöva rekrytera mer än 500 000 nya medarbetare. Rekryteringsbehovet är främst en följd av pensionsavgångar men beror också på att vårdbehovet förväntas öka till följd av en ändrad åldersstruktur med allt fler äldre.

Anledningen till granskningen är att landstinget, för att kunna genomföra sin verksamhet, är beroende av att kunna rekrytera och behålla en engagerad och kompetent personal. Allvarliga brister i personalpolitiken och dess förankring kan leda till allvarliga konsekvenser ur såväl ett verksamhetsmässigt som ekonomiskt perspektiv.

2.1 Syfte

Revisorerna har valt temaområden där avsikten är att utifrån ett ledningsperspektiv skapa en bild av hur landstingets personalpolitik och personalarbete fungerar. På vilket sätt medverkar politiken till en effektiv verksamhet i dag och i framtiden. Och på vilket sätt medverkar personalpolitiken i praktisk tillämpning till samma sak. De frågeställningar revisorerna vill få besvarade genom temagranskningen är:

1. Tillvaratas koncernperspektivet, såväl idag som framledes, i landstingets personalpolitiska arbete och finns förutsättningar att utveckla detta?
2. Finns det förutsättningar för personal på olika nivåer att ta det ansvar som är en förutsättning för en väl fungerande organisation?
3. Har personalpolitiken ett tillräckligt inslag av incitament för att fungera som ett styrmedel i ett koncernperspektiv?

3. Inriktning, metod och genomförande

Enligt av landstinget givna förutsättningar har temagranskningen omfattat fyra särskilda granskningar enligt följande:

1. Personalstrategiskt arbete på olika nivåer i organisationen och samverkan mellan olika nivåer.
2. Förutsättningar för ledarskap i landstingets sjukvård.

3. Den framtida personalrekryteringen.
4. Personalens arbetsmiljö och engagemang.

Denna rapport behandlar granskning avseende Personalens arbetsmiljö och engagemang. Övriga granskningsområden behandlas i särskilda rapporter, som är daterade samma dag som denna rapport. Dessutom finns en sammanfattande rapport.

Det är väl känt att personalens upplevda arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse är en bland flera väsentliga faktorer för att uppnå en god arbetssituation för den enskilde anställda och därmed också bra verksamhet. En bra arbetssituation underlättar också personalrekryteringen och minskar frånvaron. Genom frågornas betydelse är personalens upplevda arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse viktiga områden i en fungerande personalpolitik.

Syftet med denna speciella granskning är att studera och granska hur landstinget strategiskt arbetar med att få del av personalens upplevelse i frågor om arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse. Vidare är syftet att analysera hur resultatet som på olika sätt fångas upp hanteras och återförs inom ramen för personalpolitiken, på vilket sätt frågor som gäller arbetsmiljö och engagemang bedrivs och vilket genomslag i verksamheten uttalade riktlinjer och planer kan ha.

Inom ramen för att uppnå det grundläggande syftet har följande frågeställningar beaktats:

- Förekommer något systematiskt arbete för att fånga upp personalens upplevelse av arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse?
- I vilken mån utreds konsekvenser för arbetsmiljön innan t.ex. verksamhets- och organisationsförändringar genomförs?
- På vilka sätt bedrivs arbete med utveckling av ledarskapet för att finna den ”optimala” arbetsorganisationen (sjukfrånvaron påverkas i hög grad av ledarskapet).
- På vilket sätt redovisas förekommande resultat för landstingsstyrelsen eller andra förtroendevalda organ och vilka åtgärder har dessa vidtagit?
- Hur ser ansvarsfördelningen ut mellan olika nivåer för insamling, bearbetning och åtgärd?
- Konstruktivt kritisk granskning av de verktyg (enkäter etc.) som används för att fånga upp upplevelsen.
- Konstruktivt kritisk granskning av vad som görs för att skapa nya och effektiva verktyg.
- Andra frågor som ska beaktas i granskningen är kompetensutveckling, intern arbetsmiljöutbildning samt friskvårds- och jämställdhetsarbete.

- På vilka sätt arbetar landstinget för närvarande med olika former av nyckeltal inom området och vilka utvecklingsinsatser är planerade? Är utvecklingen tillfredsställande i ett lednings- och styrningsperspektiv?
- Övriga frågor som kan vara relevanta för att fullfölja granskningens syfte.

Granskningen har genomförts för att nå dels syftet med delprojektet, dels för att besvara temagranskningens tre övergripande mål. För att kunna bedöma ansvarsfördelningen har fastställda riktlinjer/policies, genomförda undersökningar, pågående utveckling och dokumentation inom granskningsområdet studerats. Med detta som utgångspunkt har sedan den fortsatta granskningen planerats.

Utöver dokumentgranskningen har intervjuer med nyckelpersoner genomförts. Dessa omfattar politiska företrädare från både majoriteten och minoriteten, chefer på olika nivåer samt fackliga företrädare. Avsikten med granskningen har inte varit att mäta den faktiskt upplevda arbetstillfredsställelsen eller arbetsmiljön bland personalen.

Granskningen har genomförts under augusti – oktober 2003 och har omfattat genomgång av protokoll, verksamhetsplaner, reglementen, delegationshandlingar samt ett flertal styr- och policydokument inom det personalpolitiska området. Dessutom har ca 30 intervjuer genomförts.

Granskningen har genomförts av Magnus Larsson, projektansvarig, Lena Östman, Bo Järnbring och Thore Hallbäck. Rapportens sakinhåll har granskats av personaldirektören.

4. Tidigare granskningar

År 2000 och 2002 genomförde KPMG, på uppdrag av revisorerna, en granskning av landstingets personalförsörjning respektive av den strategiska personalplaneringen. Det finns anledning att kort erinra om våra iakttagelser vid dessa tillfällen.

2000 konstaterades att landstinget saknade en samlad dokumenterad strategi kring personalförsörjningen. Det fanns inga centrala policies rörande ledarförsörjning eller ledarutveckling eller någon uppdaterad personalpolicy. Dessutom ifrågasattes om viktiga utvecklingsområden samordnades på landstingsnivå.

2002 noterades att landstingsstyrelsen i mycket liten utsträckning behandlar personalpolitiska frågor av strategisk betydelse. Personalutskottets verksamhet var starkt fokuserad på löne- och förhandlingsfrågor. Både nya och äldre policydokument var dåligt kända i verksamheten.

Sammanfattningsvis konstaterades att ett koncernperspektiv till stora delar saknades. I rapporten uttalades att landstingsstyrelsen och personalutskottet på ett tydligare sätt borde ange färdriktningen för den framtida personalpolitiken. Styrelsen hade också i verksamhetsplanen för 2002-2004 uttalat ambitionen att förverkliga en rad ur strategisk synpunkt mycket viktiga personalpolitiska frågor.

Av granskningen framgick vidare att ett översynsarbete pågick i syfte att klara ut rollfördelningen mellan en central personalfunktion och förvaltningsnivån. I ett förslag till rollfördelning betonades vikten av att den centrala funktionen får en stark koppling till det övergripande ledningsarbetet medan resurser för löneadministration, pensionshantering och systemförvaltning av det personaladministrativa systemet Palett föreslogs överföras till en fristående enhet. Vidare föreslogs att landstingsdirektören/personaldirektören skulle få ansvar för planering och genomförande av landstingsgemensamma chef-/ledarutvecklingsprogram.

5. Organisatorisk ansvarsfördelning

5.1 Allmänt organisatoriska förutsättningar

Under 2003 har landstingets organisation ändrats på grund av tidigare svårigheter att kontrollera ekonomin. Hälso- och sjukvårdens tjänstemannaledning, administration och linjeorganisation kom genom landstingsfullmäktiges beslut att tillhöra landstingsstyrelsen och därmed ingå i landstingets kansli under landstingsdirektören. Hälso- och sjukvården Dalarnas ledning blev härigenom en integrerad del i den samlade landstingsledningen, vilket bedömdes kunna leda till ökad samordning och tydlighet i ledningsarbetet. Åt landstingsdirektören uppdrogs att snarast möjligt integrera landstingskansliet till en samlad organisation. Detta arbete förutsattes vara slutfört och de viktigaste faktiska förändringarna genomförda 2003-10-01.

5.2 Landstingsstyrelsen och dess personalutskott

Landstingsstyrelsen utgör enligt dess reglemente landstingets personalmyndighet och har att utfärda föreskrifter om arbetsgivarens befogenheter i frågor som rör förhållandet mellan landstinget som arbetsgivare och dess arbetstagarorganisationer. Styrelsen ska också uppmärksamt följa de frågor som kan inverka på landstingets utveckling, till exempel inom det personalpolitiska området.

Landstingsstyrelsens personalutskott har enligt reglementet att under styrelsen hantera frågor rörande landstingets arbetsgivarstrategi inklusive personal- och lönepolicy, varvid inflytande och jämställdhetsfrågor särskilt beaktas.

5.3 Personalenheten vid landstingets kansli

Personalenheten vid landstingets kansli svarar för att genomföra de personalpolitiska beslut och intentioner som fastställs av den politiska nivån inom landstinget. Personalenheten har också till uppgift att samordna övergripande personalfrågor som rör hela landstinget samt att svara för utvecklandet av övergripande personalstrategiska frågor. Personaldirektören, som är chef för enheten, är underställd landstingsdirektören och ingår i dennes ledningsgrupp.

Arbete med att integrera Hälso- och sjukvården Dalarnas ledning i landstingets kansli pågår. I denna integrationsprocess vill vi uppmärksamma behovet av att så långt möjligt skilja på

operativt och strategiskt arbete. Det finns alltid risk att det dagliga, operativa arbetet prioriteras till men för det mera framåtsyftande långsiktiga arbetet. Övergången från handläggande till framåtsyftande arbete är ofta svår och ställer nya krav på medarbetarnas kompetens. Arbetet med att förändra roller och uppgifter behöver ges utrymme och tid. Det bör vara en viktig uppgift för personaldirektören att säkra denna förändring.

5.4 Personalansvaret delegerat

Varje chef har ansvar för medarbetarna och deras utveckling. Allt ansvar är utdelegerat till första linjens chefer, även arbetsmiljöfrågorna.

Normalt brukar det vara så att ansvar är förenat med befogenheter. När det gäller chefers befogenheter kan konstateras att dessa ibland uppfattas som obefintliga eller också helt otillräckligt förklarade. Dessa frågor utvecklas mer i vår rapport med samma datum om Ledarskapets förutsättningar. Allmänt menar vi att väsentligt mer dialog krävs mellan chefer både på samma och på olika nivåer i syfte att tydliggöra krav och handlingsutrymmen.

6. Våra iakttagelser och bedömningar - arbetsmiljö

6.1 Allmänt

Den nya arbetsmiljölagen ställer tydliga krav på varje organisation när det gäller arbetsmiljön som omfattar både fysisk och psykosocial arbetsmiljö.

Arbetsmiljöinspektionen som är tillsynsmyndighet bedriver ett revisions- och granskningsarbete utifrån en systematik om branscher och aktuella frågor i övrigt. Ibland genomförs inspektioner mot bakgrund av intensiv uppmärksamhet i media eller stora förändringar inom en viss bransch. Inspektioner kan också genomföras utifrån anmälningar från medarbetare eller grupper av medarbetare.

Ramlagstiftningen innehåller långtgående skrivningar om den psykosociala arbetsmiljö och dess betydelse för engagemang och trivsel på arbetsplatsen. Den anger huvudinriktning för ett långsiktigt utvecklingsarbete som i stora stycken är samstämmigt med managementlitteraturens beskrivningar om gott ledarskap och viktiga personalstrategiska frågor.

Lagstiftningen kan utnyttjas för att påvisa stora problem eller brister i en verksamhet. Ibland är detta resultat som kan påvisas inom ramen för den systematiskt upplagda granskningen, ibland resultat av anmälningar gjorda av enskilda medarbetare för att uppmärksamma problem av olika slag i den lokala verksamheten.

Den nya lagen ställer krav på att varje arbetsgivare skall bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete. För den enskilde arbetsgivaren bör detta innebära att arbetet skall bedrivas regelbundet och återkommande samt att det skall finnas fastlagt vad som skall studeras.

Den psykosociala arbetsmiljön kan omfatta allt som gäller ledning, arbetsorganisation, samarbete, utveckling och andra frågor av personalkaraktär. Någon samordnad analys eller uppföljning på ledningsnivå av den psykosociala arbetsmiljön finns inte i Landstinget Dalarna. Enligt delegationsordningen är det varje chef som har detta ansvar. Redovisning lämnas kvartalsvis till den centrala arbetsmiljökommittén.

Sjukvården har en rad frågor som gäller den fysiska miljön. Det kan gälla lokaler, material, hantering av farligt avfall mm. I denna granskning har dessa frågor inte ingått.

6.2 Styrdokument

6.2.1 Verksamhetsplan 2003-2005, Personal- och arbetsgivarfrågor

I verksamhetsplan 2003-2005 framhålls vid sidan av ekonomin möjligheterna att bemanna landstingets verksamheter med kvalificerad personal som det enskilt största problemområdet, främst vad avser läkare och sjuksköterskor. I planen anges ett antal åtgärder som vidtagits och vidtas för att förbättra bemanningssituationen. Bland åtgärder som genomförts under de senaste åren återfinns

- Arbetsmiljöförbättrande åtgärder såsom fri tid för egen fortbildning, tjänstledighet med lön för kompetensutveckling mm.
- Särskilda medel avsatta för kompetensutveckling mm.

Härutöver nämns andra åtgärder på personalområdet. Totalt bedöms dock åtgärderna inte vara tillräckliga för att lösa befintliga problem. Av bl a detta skäl pågår en översyn av hela den personaladministrativa organisationen för att ge utrymme för en starkare satsning även på andra utvecklingsvägar som bedöms ha stor betydelse i sammanhanget.

Problemen måste enligt verksamhetsplanen ses som ett ledningsproblem där åtgärder för att förbättra arbetsorganisation och arbetsmiljö haft största betydelse. Bland fortsatta satsningar nämns följande åtgärder:

- Arbetsmiljöfrågor ges större tyngd i ledningsarbetet.
- Medinflytandet och delaktighet för de anställda utvecklas.
- Fortsatta och ökade insatser för att ge de anställda möjligheter till kompetensutveckling och fortbildning.

Under ett separat avsnitt benämnt ”Miljöarbete” redovisas insatser för en god fysisk arbetsmiljö.

6.2.2 Medbestämmandeavtal - arbetsmiljöfrågorna

I ett särskilt Medbestämmandeavtal från 1992 redovisas ambitioner att åstadkomma en god psykisk arbetsmiljö. Det innehåller tillika arbetsordning för Central Arbetsmiljökommitté. Syftet med arbetsmiljökommittén är att bereda landstingsövergripande frågor om arbetsmiljö och företagshälsovård inom Landstinget Dalarna samt att i övrigt utgöra remissinstans i policy- och finansieringsfrågor inom arbetsmiljöområdet. På uppdrag av basenhet/er samordnas information och utbildningar.

I reglerna om samverkansgrupp anges att ”I samverkansgruppen/skyddskommittén behandlas såväl inflytande som arbetsmiljöfrågor för att säkerställa personalens delaktighet i verksamhetens bedrivande”.

6.2.3 Ny Arbetsmiljöpolicy 2003 och Arbetsglädje i Landstinget Dalarna

Av protokoll i Personalutskottet från 2003-05-20 framgår att Personalutskottet diskuterat ett urval av landstingets policydokument på personalområdet och kommit till slutsatsen att antalet dokument kraftigt bör minska. Personaldirektören har uppdraget att bereda dessa frågor samt att implementera dokumenten i landstingets verksamheter.

Som ett led i arbetet har ny Arbetsmiljöpolicy beslutats. I denna framgår följande viktiga principer:

- Landstinget Dalarnas ledning har ansvaret för att skapa förutsättningar för en god arbetsmiljö i verksamheterna.
- Landstinget Dalarnas chefer skall i samverkan med skyddsombud och medarbetare ta ansvar för och skapa en god arbetsmiljö.

Mål och genomförande anges även i policyn. Se *Bilaga 1*.

”Arbetsglädje i Landstinget Dalarna” är också klar och innehåller landstingets ambitioner inom det personalpolitiska området (hämtade ur verksamhetsplan 2003-2005) beskrivs. Den utgör en relativt bred bild av inställning och mål i en rad personalpolitiska frågor. Här ingår bland annat samtliga de mål som finns angivna i den nyligen beslutade Arbetsmiljöpolicyen.

Beträffande flera av övriga befintliga policydokument pågår en översyn. Bland annat gäller detta en ny ledningsfilosofi som i dagarna presenteras av landstingsdirektören i arbetsmaterialform.

Beträffande den andra delen i personaldirektörens uppdrag, implementering av styrdokument, kan vi konstatera att denna inte på allvar kommit igång ännu.

6.3 Det konkreta arbetsmiljöarbetet

6.3.1 Systematiskt arbete för att fånga upp personalens upplevelse av arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse?

Enligt landstingets verksamhetsplaner är en av de viktigaste uppgifterna att förvaltningarna med stöd av ett systematiskt förbättringsarbete utvecklar medarbetarskapet.

Via skrivelser och intervjuer har vi begärt att verksamheterna ska redovisa om de genomfört medarbetarundersökningar, resultat och vilka åtgärder som har vidtagits med anledning av resultaten. Ingen undersökning har genomförts för hela eller delar av landstinget där den centrala personalfunktionen eller landstingsstyrelsen/personalutskottet stått bakom undersökningen. Inom t.ex. tandvården, folkhögskolor och enskilda vårdcentraler har enkätbaserade undersökningar gjorts vid några tillfällen. Eftersom dessa undersökningar saknar systematik har vi bedömt det som meningslöst att granska formerna närmare.

Inom HSD tog direktören 2002 beslut om att en medarbetarenkät skulle genomföras för hela verksamheten. Syftet var att få ett uppföljningsinstrument för förbättringsarbete av medarbetarskapet. Enkäten skulle ge ett underlag till ett kontinuerligt och positivt utvecklingsarbete för alla verksamhetsområden samtidigt som den skulle ge ledningen en inblick i hur medarbetarna har det på sina arbetsplatser och hur HSDs olika verksamheter fungerar och utvecklar sig. Ambitionen är att medarbetarenkäten skall återkomma årligen. Under pågående granskning har 2003 års enkät skickats till medarbetarna inom HSD.

HSD har i en promemoria ”Medarbetarenkät 2002 – vad leder denna enkät till?” kommenterat det aggregerade resultatet mm. Kommentarererna innehåller ej analyser med förslag som leder fram till vilka åtgärder som bör eller kan vidtas för att utveckla medarbetarskapet. Linjecheferna har fått resultatet av 2002 års enkät i diagramform, ett för respektive linjechefsområde, ett för hela HSD, ett för linjeområdets verksamhetschefer och ett för alla deltagande verksamhetschefer. Verksamhetscheferna har delgetts resultatet i diagramform, ett för sin basenhet och ett för hela linjeområdet. Verksamhetscheferna erbjöds även att få resultatet nedbrutet på avdelningsnivå. Inga centrala analyser genomfördes för linjechefernas ansvarsområden. På central nivå inom HSD har man ej gjort någon sammanställning av respons eller användning av resultatet. Inga krav eller förväntningar har dokumenterats. De menar dock att de ”fått många positiva kommentarer från såväl linjechefer, verksamhetschefer som avdelningschefer och att resultatet kommit till stor nytta i verksamhetsplaneringsprocessen”. Enkätsvaren visar enligt sammanställningen att medarbetarna upplever att de är kompetenta och viktiga för verksamheten, har ett stimulerande arbete, känner stolthet och att de får den information de behöver för att åstadkomma ett bra arbete. Samarbetet på den egna arbetsplatsen fungerar bra men är svårare att åstadkomma med andra enheter. Några övriga brister som har noterats är att medarbetarna inte får gehör för sina idéer och dålig delaktighet i planeringen. Uppföljning av verksamheten är lågt prioriterad. Uppmuntran och bekräftelse av chefen ges sällan. Ett stort problem är upplevelsen av att utvecklingssamtalen inte fungerar tillfredsställande.

Inom HSD besvarades enkäten av 57,6 %. Bortfallet har analyserats och fyra huvudskäl anges:

- Anonymiteten – svaren lämnades av ”administrativa” skäl till verksamhetschefen.
- Motivation att besvara enkäter saknas.
- Svarstiden – enkäten kom inte fram i tid till alla medarbetare.
- Det är osäkert hur många långtidssjukskrivna och föräldralediga som gavs möjlighet att besvara enkäten.

Åtgärder måste naturligtvis genomföras för att undvika bortfall av ovanstående anledningar. Tre av skälen enligt ovan är lätta att korrigera. Det fjärde skälet som rör motivation är däremot betydligt svårare att åtgärda i ett kort perspektiv. Ändå är det mycket viktigt att anstränga sig hårt för gruppen som saknar motivation att besvara en enkät. Motivation saknas ofta för att de har besvarat olika former av undersökningar tidigare och inte fått någon respons och/eller sätt några åtgärder med anledning av resultaten. Delaktighet är även ett av personalutskottets prioriterade områden. Inom HSD har man med anledning av svaren på enkäten inte tagit några större grepp och inte ställt några krav på verksamheterna om analys och återrapportering. Enligt vår uppfattning kan styrprocessen för HSDs enkäter utvecklas.

Inom Landstingsservice Dalarna har medarbetarenkäter genomförts tre gånger med start 2001. Antalet frågor i 2003 års enkät uppgick till 13 (varav en var ny fr o m 2003). Resultatet redovisas såväl aggregerat för landstingsservice som för de olika verksamhetsområdena. Förvaltningschefen har tillsammans med de verksamhetsansvariga gått igenom resultatet. De åtgärder som vidtagits med anledning av resultaten ”kommer att penetreras i verksamhetsplaneringsprocessen”. Noterbart från 2003 års undersökning är att resultat på samtliga frågeställningar utom en hade blivit positivare i jämförelse med 2002. Sämst omdöme fick frågeställningen om den tillfrågade har en känsla av att de kan vara med och påverka sin verksamhets framtid (60 %). Förbättringen mot 2002 års resultat (30 %) är dock mycket positiv och värd att notera. Det finns en systematik i arbetet.

Inom LD-hjälpmiddel har medarbetarenkäter genomförts sedan år 2000. Resultaten sammanställs dels för hela förvaltningen, dels för respektive enhet. Resultaten analyseras och insatser genomförs. Som exempel kan nämnas att jäkt och stress har identifierats som ett problemområde. Tillsammans med företagshälsovården har utbildning planerats och genomförts för alla chefer och hörcentralen. Samtliga kommer att erbjudas utbildningen om utvärderingen är positiv. I övrigt diskuteras enkäten både i ledningsgruppen och vid arbetsplatsmötena på enheterna. Arbetet bedrivs systematiskt.

Medarbetarundersökningar kan ge information både från ett övergripande perspektiv om nuläge och förändringar och från ett ledarperspektiv som redskap för den enskilde chefen att förbättra arbetsmiljön i den egna verksamheten. Kunskap om var vi står är alltid bra att ha inför de förbättringar som behöver göras. Idag är den samlade kunskapen om arbetsmiljö och engagemang bristfällig för dels landstinget som helhet, dels inom landstingets kansli, tandvården och folkhögskolorna. Inom HSD, LD Service och Hjälpmiddel har ett arbete påbörjats. Vi tycker det är positivt att dessa verksamheter insett vikten och betydelsen av att genomföra medarbetar-

undersökningar. De undersökningar som genomförts har olika utseende och utformning. Innehållet och frågornas utformning varierar i såväl omfattning som kvalitet.

För att medarbetarenkäter i framtiden skall bli ett ännu effektivare verktyg inom landstinget anser vi att landstinget på koncernnivå bör utforma en strategi för framtidens enkäter. Hur skall landstinget mäta helheten (koncernperspektiv) och de enskilda verksamheterna? Vilket metod- och analysstöd behövs? Hur gör vi det kostnadseffektivt? Värt att beakta är att det idag finns flera alternativa leverantörer av den här typen av undersökningar på marknaden. Genom att handla upp medarbetarundersökningar bör det vara möjligt för landstinget att kostnadseffektivt kunna välja den metod som passar. Det som då får bedömas gäller frågorna, sättet att genomföra undersökningen, jämförelseobjekt samt möjlighet att få stöd i återföringen och i det fortsatta förbättringsarbetet.

Medarbetarsamtal/utvecklingssamtal är en annan mycket bra form för att fånga upp synpunkter på verksamheten, utvecklings- och kompetensbehov m.m. Inom landstinget finns såväl tecknade avtal som interna regler som säger att medarbetarsamtal ska genomföras årligen. Inom landstinget som helhet är det vår uppfattning att det finns verksamheter där det fungerar bra och mindre bra. Genomförande av strukturerade samtal är i många avseenden en förutsättning för verksamhetens framgång. Därför bedömer vi det som mycket allvarligt att en mycket stor del av de anställda inom HSD inte har några samtal med sin chef eller att de tycker att samtalen inte fungerar tillfredsställande. En framgångsfaktor är naturligtvis att högre chefer genomför samtal med sina underställda chefer. Vi konstaterar att där högre chefer inte genomför sina samtal finns det en ”smittoeffekt” på resterande i organisationen. Enkelt uttryckt kan man säga att en chef som inte tar ansvar för sina medarbetarsamtal skall inte vara chef.

I övrigt vill vi framhålla att den enskilde chefen har på många håll en god bild av arbetsmiljö och engagemang. Det finns många mycket bra chefer som var och en bedriver ett aktivt och utifrån det egna perspektivet ett systematiskt arbete i syfte att förbättra både verksamhet och engagemang och som når mycket goda resultat genom sitt arbete. Men kraven på systematik är sannolikt inte uppfyllda överallt.

6.3.2 Rehabilitering

Rehabilitering är ett av personalutskottets prioriterade områden. Rehabilitering ses inom landstinget i ett brett perspektiv, d.v.s. att det är många faktorer som påverkar sjukskrivningar och att såväl det preventiva arbetet som åtgärder för att få tillbaka sjukskriven personal måste bedrivas på många fronter inom ett helhetsperspektiv.

Under de senaste åren har arbetet prioriterats och intensifierats. Viktiga projekt pågår och ett flertal åtgärder och initiativ har tagits. Rehabiliteringspolicy finns. Samtliga intervjuade ser rehabiliteringsarbetet som mycket viktigt och det finns därför även goda förutsättningar för ett framgångsrikt arbete.

För att nå bättre resultat pekar de intervjuade på följande utvecklingsområden:

- Det konkreta rehabiliteringsarbetet för den enskilda individen måste komma igång snabbare. Mål och krav på snabbare insatser önskas.
- Utveckla rutinerna mellan landstinget och försäkringskassan. Fasta kontaktpersoner vid försäkringskassan efterlyses.
- Dra nytta av goda exempel inom landstinget. Tandvården har lyfts fram som ett gott exempel.

Vår bedömning är att landstingets insett vikten av ett aktivt rehabiliteringsarbete. Det finns verksamheter som kommit långt i sina tankar och handling. Det finns även verksamheter som har behov av att utveckla sina rutiner. Det är högst väsentligt att stödprocessen till första linjens chefer fungerar. Rehabiliteringsarbetet måste alltid ges en hög prioritet.

6.3.3 Intern arbetsmiljöutbildning

Landstinget Dalarna har en systematisk arbetsmiljöutbildning. Utbildningen genomförs i samarbete med företagshälsovården och vänder sig till samtliga verksamhetschefer. Alla chefer ska gå utbildningen och det finns en plan för ändamålet. De intervjuade ger en samstämmig bild och anser att utbildningen är mycket bra.

6.3.4 Jämställdhets- och friskvårdsarbete

Ett aktivt jämställdhetsarbete är för landstinget ett måste enligt gällande lagstiftning. Jämställdhets- och friskvårdsarbete är för landstinget nödvändigt för att vara en attraktiv arbetsgivare. Inom områdena finns det möjlighet för landstinget att genom en strategisk profilering bli en attraktivare arbetsgivare. Förutom att jämställdhet skall vara en självklarhet är det naturligtvis en stor konkurrensfördel gentemot andra arbetsgivare om landstinget kan bli ett föredöme inom området.

Vår bild av landstingets jämställdhetsarbete är att frågan har en alltför låg prioritet. Om ett systematiskt jämställdhetsarbete i enlighet med lagstiftningens intentioner skall förverkligas krävs en betydligt högre aktivitet. Fortfarande saknas det grundläggande planer vid förvaltningar och det aktiva arbetet lyser med sin frånvaro. Rent allmänt ställer alla de intervjuade upp på att jämställdhet är självklart och det sker naturligtvis visst arbete med lönekartläggningar o.dyl. Vår bedömning är att landstinget har en lång väg att varandra innan landstinget kan betraktas som ett föredöme inom området. Jämställdhetsfrågorna har således en alltför låg ställning på dagordningarna inom landstinget.

För friskvårdsarbetet finns en nyligen omarbetad policy. Vår bild är att de intervjuade upplever friskvårdsarbetet som en förutsättning för att långsiktigt nå ett bättre hälsoläge och välmående inom landstinget. Några av de intervjuade anser att man från centralt perspektiv måste fundera mer över de anställdas olika förutsättningar att bedriva friskvård och att tillämpningen av policyn i verksamheterna sker på olika sätt (vad godkänns som friskvård och rättvisa i kostnadsersättning). En utvärdering bedöms som lämplig.

6.3.5 Nyckeltal för arbetsmiljöarbete

Vi har vid intervjuerna ställt frågor om verksamheterna använder olika former av nyckeltal för att styra arbetsmiljöarbetet.

Som vi tidigare har redovisat finns det målsättningar i policier som arbetsmiljöpolicyn, verksamhetsplaner och fastställda regler som gör det möjligt att utveckla ett effektivt nyckeltalsarbete. I arbetsmiljöpolicyn m.fl. dokument finns även fastställda regler för hur uppgifter skall återrapporteras.

För att få tillstånd en landstingsgemensam personalredovisning fattades tidigare beslut om att landstinget årligen ska upprätta en personalekonomisk redovisning. I den personalekonomiska redovisningen anno 2002 finns mängder av intressanta uppgifter som: personalstruktur, lönefrågor, löne-kartläggning, delaktighet, jämställdhet, sjukfrånvaro, arbetsmiljö och olika digram.

Slående vid intervjuerna är att de intervjuade inte ser den personalekonomiska redovisningen som något konkret hjälpmedel och som en källa att utgå ifrån när olika former av strategier ska utformas. Det finns t.o.m. ett ifrågasättande av redovisningen. Flertalet av de intervjuade anser även att landstingets PA-system är alltför svårhanterligt – systemets användarvänlighet och kunskapen om systemets möjligheter är låg.

Vår uppfattning ur ett strategiskt perspektiv är att personalutskottet bör lyfta frågan om vilka nyckeltal som behövs för att på olika nivåer kunna styra, följa upp och utvärdera verksamheten. Nästa viktiga fråga att diskutera är hur nyckeltalen skall presenteras och hur det viktiga styrningsarbetet skall bli en levande process inom landstingets samtliga verksamheter. En organisation av landstingets storlek är högst betjänt av ett användarvänligt ”PA-ledningssystem”.

6.3.6 Konsekvenser för arbetsmiljön när verksamhets- och organisationsförändringar genomförs

Vad vi kunnat konstatera är att de omorganisationer som genomförts under senare år alla saknat en konsekvensanalys för arbetsmiljön i vid mening. Ledningsperspektivet behöver kompletteras med medarbetarperspektivet på ett tydligare sätt.

På ett område bör en sådan konsekvensanalys vara särskilt angelägen och det gäller den pågående utredningen om hur personalarbetet centralt skall organiseras och dimensioneras. Inom ramen för detta arbete finns flera frågor som berör medarbetarna på olika sätt. Här kan vara lämpligt att någorlunda utförligt beskriva vad förslagen har för konsekvenser ur arbetsmiljökaraktär.

6.3.7 Utveckling av ledarskapet

Ledarskapsfrågorna är aktuella och under stark utveckling. För närvarande håller ett program på att utvecklas i syfte att stärka chefskompetensen. Inom ramen för detta bör frågor om arbetsorganisation och hur denna kan utvecklas ingå. Idag saknas denna kompetens bland många

chefer. Den arbetsorganisation som finns bygger ofta på att läkare är chef för läkare istället för att vara utformad efter verksamhetssamband. För att ändra på detta krävs både attitydpåverkan och kunskap om förändringsprocesser. Vi vill dock betona att landstinget kommit långt i processen i förhållande till många andra att utse chefer på ledarskapsmeriter.

En annan ledarskapsfråga som inte kan fångas upp i program av olika slag men som utgör steg ett i ett uthålligt förbättrat ledarskap gäller den högsta ledningens sätt att utöva ledning och styrning. Två aspekter är de mest centrala. Det första handlar om logik i styrningen vilket betyder att det är helt nödvändigt att belöna rätt beteende - inte fel. Det andra handlar om kommunikation och dialog; nödvändiga strukturförändringar förutsätter aktiv dialog med berörda chefer eftersom det är dessa som skall svara på alla de frågor som alltid uppstår inom och utom en organisation i sådana situationer.

6.3.8 Redovisning av resultat för landstingsstyrelsen eller andra förtroendevalda organ

Formerna för redovisning, uppföljning och utvärdering av arbetsmiljöarbetet är inte systematiska. Med hänsyn till att en omdaning och uppstramning pågår är detta förhållande inte anmärkningsvärt i det kortsiktiga perspektivet.

Här finns utrymme för ett arbete som syftar till att precisera vilka frågor och på vilket sätt rapportering och utvärdering skall ske i första hand till personalutskottet men också hur arbetsmiljöfrågorna skall kunna följas av landstingsstyrelsen i sin helhet. Att fastställa nyckeltal kan vara ett sätt, men det finns andra utvärderingstekniker som komplement eller alternativ.

Idag är det verksamheterna som skall rapportera till Centrala Arbetsmiljökommittén. Denna har dock inte initiativet när det gäller utvecklingsarbete varför det bör övervägas på vilket sätt en mer effektiv uppföljning skall organiseras framöver.

Frågan om arbetsmiljö är inte en fråga utan många. Att driva arbetsmiljöarbetet som ett prioriterat område kan därför bli lite diffust. Den behöver omformas till vilka aspekter som prioriteras för att nå en bättre arbetsmiljö. Sådana prioriteringar saknas delvis. En satsning på ledarutveckling görs och är en bra början men i övrigt är arbetsmiljöarbetet ganska vagt formulerat.

Löne- och avtalsfrågor samt antalet anställda är fortfarande de frågor som dominerar uppföljning och utvärdering i personalutskottet.

6.3.9 Övriga frågor - Arbetstider

Arbetstiderna utgör ett område där vi erhållit många synpunkter. Många har berättat om de kollektivavtal om reducerad arbetstid som förekommer inom Landstinget Dalarna. Dessa otillåtna kollektivavtal (endast Landstinget Dalarna kan teckna lokalt kollektivavtal) innebär stora problem av både formell och informell karaktär. Arbetsgivaren Landstinget Dalarna har inte haft kännedom om vad chefer i organisationen gör. Detta är naturligtvis inte bra. För närvarande pågår ett arbete som syftar till att ta bort en del av dessa.

Det finns också andra frågor som gäller arbetstid och som handlar om egenkontrollen i arbetet. Läkarnas situation är problematisk på vissa håll med jourer och tjänstgöringsscheman utan möjlighet till påverkan från dem som berörs.

Inom andra landsting genomförs omfattande försök med arbetstidsmodeller för att öka valmöjligheterna för medarbetarna samtidigt som driftkraven tillgodoses. Problemen med oönskade kollektivavtal där arbetstiden minskats gör att utvecklingsarbetet på det här området avstannat. I denna fråga är det nödvändigt att politiken bestämmer de framtida förutsättningarna. Annars kommer arbetstidsfrågorna att fungera som ett hinder för utveckling och inte tvärtom.

I samband med granskningens saklighetskontroll framkom att personalutskottet under oktober månad har tagit beslut om ny arbetstidsmodell.

7. Temagranskningens tre övergripande mål

Granskning har genomförts med syftet att besvara de tre övergripande målen. För att kunna besvara målen behövs en sammanvägning av våra fyra revisionsrapporter. Därför redovisas våra synpunkter i temagranskningens sammanfattande rapport.

KPMG, dag som ovan

Thore Hallbäck

Bo Järnbring

Magnus Larsson

Lena Östman

Arbetsmiljöpolicy ett styrdokument för arbetsmiljöarbetet i Landstinget Dalarna

Ersätter tidigare Handlingsplan Arbetsmiljö för landstinget Dalarna från 1992

En god arbetsmiljö är en grundläggande förutsättning för bra verksamhet.

Alla i en verksamhet har intresse av att det skapas en god arbetsmiljö. Det formella ansvaret som arbetsgivaren har vad avser arbetsmiljöarbetet anges i arbetsmiljölagens kapitel 3 § 2.

För medarbetaren innebär en god arbetsmiljö bl a förutsättningar till trygghet i anställningen, bibehållen hälsa, trivsel och arbetsglädje.

För Landstinget Dalarna innebär en god arbetsmiljö positiva effekter gällande:

- Att klara personalförsörjningen genom minskad sjukfrånvaro
- Behålla våra äldre medarbetare
- Konkurrenskraft vid nyrekrytering.

Arbetsmiljö handlar om

- Den fysiska miljön
- Balansen mellan arbetsuppgifter och möjligheterna att utföra dessa.
- Den psykosociala aspekten på arbetet, möjligheten att uppleva tillfredsställelse och trygghet i arbetet
- Möjligheter till inflytande, delaktighet, personlig och professionell utveckling.
-

En god arbetsmiljö skall ge människor med olika förutsättningar och behov möjligheter att bidra i arbetslivet. Den skall förebygga att medarbetare slås ut från arbetsplatserna. Den skall också medge att människor får en möjlighet till rehabilitering och återgång i arbetet istället för långa sjukskrivningar och utslagning. Det är angeläget att skapa arbetsmiljöer som är attraktiva även för äldre medarbetare, ockkså efter inträffad pensionsålder.

Den väsentligaste grundförutsättningen för att det lokala arbetsmiljöarbetet skall lyckas är att arbetet bedrivs som en integrerad del i verksamheten. Därmed kommer det lokala arbetsmiljöarbetet också att bli en del av det allmänna ledningsarbetet inom verksamheterna.

Landstinget Dalarnas ledning har ansvaret för att skapa förutsättningar för en god arbetsmiljö i verksamheterna.

Landstinget Dalarnas chefer skall i samverkan med skyddsombud och medarbetare ta ansvar för och skapa en god arbetsmiljö.

Mål

- Minskad sjukfrånvaro hos de anställda (halverat antal av sjuktalen till 2006 enl Landstinget Dalarnas verksamhetsplan)
- LD uppfattas som en god arbetsgivare.
- Behålla äldre i arbete
- Framgångsfaktor vid personalrekrytering

Genomförande

- Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) enligt reglerna i AFS 2 001:1 skall vara genomförd i alla Landstinget Dalarnas verksamheter 2003.
- Systematiskt arbetsmiljöarbete skall vara inordnad i verksamhetens styrning och uppföljning
- Samverkansgruppen är det forum där skyddskommitténs uppgifter fullgörs.
- Landstinget Dalarnas verksamheter skall kvartalsvis till Centrala Arbetsmiljökommittén (CAMK) redovisa en sammanställning av ohälsa, olycksfall och tillbud som inträffar i arbetet. Samma redovisning görs årsvis i den personalekonomiska redovisningen.
- Vid förändringar skall konsekvensbedömningar av arbetsmiljöpåverkan ske.
- Ledning, chefer och skyddsombud skall ha arbetsmiljöutbildning.

Andra viktiga styrdokument

Rehabiliteringspolicy

Drogpolicy

Hälsopolicy

Jämställdhetspolicy

Ett arbetsliv för alla (*att förebygga diskriminering i arbetslivet förslag till beslut up i PU hösten 2003*)

Uppföljning

Sammanställning av ohälsa, olycksfall och tillbud som inträffat i arbetet redovisas kvartalsvis till CAMK och PU.

Alla aktiviteter redovisas i den Personalekonomiska redovisningen, arbetsmiljöbilagan årligen.

Definition

Systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM 2001:1. SAM är rutiner på arbetsplatsen som är till för att åtgärder verkligen blir genomförda, så att människor inte blir skadade eller sjuka av sitt arbete. Det innebär att rutiner skall finnas för att regelbundet utbilda, undersöka, riskbedöma, åtgärda samt göra handlingsplan. Dokumentation och uppföljning skall genomföras.

(Referenser till arbetsmiljöhandböcker, regler, föreskrifter, rutiner, arbetsmiljölagen (förf. anmärkning))