

Den goda arbetsgivaren - arbetet med hälsofrämjande insatser

Sjöbo kommun

November 2024

Carl-Gustaf Folkeson, certifierad kommunal revisor

Caroline Löfstedt, revisionskonsult

Emma Ekstén, kvalitetssäkrare

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Sjöbo kommun genomfört en granskning. Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen bedriver ett ändamålsenligt hälsofrämjande arbete inom kommunens arbetsplatser. Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen *inte helt* bedriver ett ändamålsenligt hälsofrämjande arbete inom kommunens arbetsplatser.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning	
Finns mål och riktlinjer utformade för det hälsofrämjande arbetet?	Delvis	
Genomförs fortlöpande utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet (bla avseende friskfaktorer) på arbetsplatserna?	Delvis	
Har chefer tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med arbetsmiljöfrågor exempelvis hälsofrämjande åtgärder (hälsofrämjande ledarskap)?	Delvis	
Sker det ett kontinuerligt utbyte av erfarenheter där goda exempel gällande det hälsofrämjande arbetet delas mellan förvaltningarna?	Nej	
Sker fortlöpande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet?	Delvis	
Fattar kommunstyrelsen och nämnderna vid behov beslut om åtgärder?	Ja	

Rekommendationer

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar önskar vi lämna följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Att säkerställa att nämnderna antar mål för arbetsmiljön enligt vad som stipuleras i arbetsmiljöpolicyn.
- Att utbudet av utbildningar riktat till medarbetare och chefer gällande det hälsofrämjande arbetet ses över utifrån behov.
- Att åtgärder vidtas för att förbättra chefers förutsättningar att kunna arbeta med arbetsmiljö- och hälsofrämjande frågor, bland annat vad gäller tillgång till stöd för cheferna.
- Att inom ramen för det hälsofrämjande arbetet även uppmärksamma de behov som finns hos cheferna vad gäller de friskfaktorer som är viktiga för denna grupp.
- Att åtgärder vidtas för att utveckla erfarenhetsutbytet mellan förvaltningarna vad gäller det hälsofrämjande arbetet där goda exempel kan delas..
- Att återkopplingen till verksamheterna gällande det hälsofrämjande arbetet utvecklas. Vi ser detta som en möjlighet att skapa ett lärande ute på arbetsplatserna samt kan bidra till att skapa ett större fokus på det hälsofrämjande arbetet.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Inledning	4
Bakgrund	4
Syfte och revisionsfrågor	4
Revisionskriterier	4
Avgränsning	5
Metod	5
Granskningsresultat	6
Mål och riktlinjer	6
Utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet	9
Chefers förutsättningar	11
Erfarenhetsutbyten	14
Uppföljning	15
Beslut om åtgärder	19
Samlad bedömning	22
Rekommendationer	22
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor	23

Inledning

Bakgrund

Kommunstyrelsen ansvarar för kommunens strategiska och koncernövergripande arbete med arbetsgivarfrågor som exempelvis arbetsmiljö samt att tillhandahålla företagshälsovård.

Enligt forskning som organisationen Suntarbetsliv presenterat (ett samverkansorgan mellan fackliga- och arbetsgivarorganisationerna samt SKR och Sobona), framhålls ett antal friskfaktorer som är särskilt viktiga för att medarbetare ska må bra och för att sjukfrånvaron hålls nere på en arbetsplats:

- En transparent organisation
- Ett närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap
- Delaktighet och inflytande
- Välutvecklad kommunikation och återkoppling
- Samtalsklimatet är öppet och tillåtande
- Ett aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete

De förtroendevalda revisorerna har i sin bedömning av väsentlighet och risk ansett det angeläget att granska hur arbetet med hälsofrämjande- och förebyggande insatser bedrivs för att minska sjukfrånvaron samt säkerställa en god arbetsmiljö.

Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen bedriver ett ändamålsenligt hälsofrämjande arbete inom kommunens arbetsplatser.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

1. Finns mål och riktlinjer utformade för det hälsofrämjande arbetet?
2. Genomförs fortlöpande utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet (bla avseende friskfaktorer) på arbetsplatserna?
3. Har chefer tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med arbetsmiljöfrågor, exempelvis hälsofrämjande åtgärder (hälsofrämjande ledarskap)?
4. Sker det ett kontinuerligt utbyte av erfarenheter där goda exempel gällande det hälsofrämjande arbetet delas mellan förvaltningarna?
5. Sker fortlöpande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet?
6. Fattar kommunstyrelsen och nämnderna vid behov beslut om åtgärder?

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

- Kommunallagen, kap 6 § 6.

- Arbetsmiljölagen - Arbetsmiljölagen (AML 1977:1160) har två syften; att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet och att uppnå en god arbetsmiljö. Det är arbetsgivarens ansvar att arbetsmiljön lever upp till lagkraven. Detta betyder att det är fullmäktige, kommunstyrelsen och nämnderna med valda politiker som är verksamhetsansvariga och därmed har ett arbetsgivaransvar.
- Kommunens egna styrande dokument

Avgränsning

Granskningen avgränsas till kommunstyrelsen, familjenämnden och vård- och omsorgsnämnden. Granskningen avser revisionsåret 2024.

Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av relevanta styrdokument, uppföljningar som exempelvis medarbetarenkäten samt riktlinjer, exempelvis utbildningsplaner för det hälsofrämjande arbetet och medarbetarundersökningar. En genomgång av protokoll med avseende på beslut med bäring på hälsofrämjande insatser har genomförts och omfattat perioden juni 2023 till och med augusti 2024.

Intervjuer har genomförts med:

- Personalutskottet
- HR-chef
- Förvaltningschef vård- och omsorgsförvaltningen
- Förvaltningschef familjeförvaltningen

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

En enkät skickades ut till samtliga chefer med personalansvar med frågor relaterade till det hälsofrämjande arbetet. Totalt skickades webbenkäten till 74 chefer varav 49 chefer har besvarat webbenkäten vilket motsvarar en svarsfrekvens på 66 procent.

Granskningsresultat

Inledning

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser som vi har gjort i anslutning till respektive revisionsfråga utifrån våra dokumentstudier samt intervjuer. I anslutning till respektive revisionsfråga redovisas även resultaten av vår enkät. Varje avsnitt avslutas med en bedömning. I slutet av rapporten lämnas en sammanfattande bedömning tillsammans med ett antal rekommendationer.

Mål och riktlinjer

Revisionsfråga 1: Finns mål och riktlinjer utformade för det hälsofrämjande arbetet?

Iakttagelser

Det personalpolitiska programmet *Sjöbo kommun - en arbetsplats vi skapar tillsammans* (antaget av kommunfullmäktige, senast reviderad 2024-06-19 § 87) beskrivs av HR-chefen vara det centrala styrdokumentet som konkretiserar det hälsofrämjande arbetet. Programmet är nyligen politiskt antaget i kommunen, men har en föregångare, *Sjöbo kommun - en arbetsplats att längta till*, som antogs av kommunfullmäktige 2013-09-25 §101. Den övergripande strukturen ser likadan ut i programmen. Vid intervjuer beskrivs att skillnaden mellan programmen är att förväntansnivån på medarbetare och chef är mer tydlig och balanserad i det nya programmet.

I det nya programmet beskrivs att detta utgör grunden för hur personalpolitiken ska bedrivas, vilka mål som finns och hur intentionerna ska kunna förverkligas. I programmet anges Sjöbo kommuns personalpolitiska vision: *“Att skapa goda arbetsplatser där varje medarbetare känner arbetsglädje och stolthet, har inflytande, lust att lära och möjlighet att utvecklas både i arbetet och som individ. Att skapa förutsättningar för att kommuninvånare och besökare upplever kommunen på ett positivt sätt.”*. I programmet beskrivs vad kommunen menar med ett gott ledarskap och medarbetarskap. Det beskriver vilka förväntningar och krav som arbetsgivaren har på medarbetare och chefer kopplat till olika områden såsom kompetensutveckling, arbetsmiljö, jämlikhet och lön.

I programmet beskrivs även vad medarbetaren kan förvänta sig av kommunen som arbetsgivare enligt följande:

- vara en attraktiv arbetsgivare
- skapa hälsofrämjande arbetsplatser och minska ohälsan
- ge medarbetarna förutsättningar att utvecklas inom sitt arbetsområde
- ge medarbetare möjlighet att kunna påverka sin arbetssituation och beakta medarbetarnas behov av balans mellan privatliv och arbetsliv, t.ex. vid utformandet av arbetstider
- ha arbetsplatser som präglas av samverkan mellan arbetsgivare och medarbetare
- ha chefer och ledare med ett hälsofrämjande ledarskap och som har goda förutsättningar att bedriva detta

- bidra till utveckling av kommunens verksamheter och tjänster
- erbjuda personalförmåner
- följa gällande lagar, avtal och riktlinjer
- vara öppna för, och se positivt på, medarbetares konstruktiva synpunkter på dem som arbetsgivare och på verksamheten
- vara så bra att medarbetarna vill rekommendera kommunen som arbetsplats.

I programmet ingår en specifik del som berör arbetsmiljö och hälsofrämjande arbetsplatser. Där beskrivs att en god arbetsmiljö och hälsofrämjande arbetsplatser är ett mål för alla i hela organisationen. Arbetsgivaren arbetar systematiskt med arbetsmiljön för att förebygga ohälsa och skada och främja arbetsmiljön med hjälp av friskfaktorer. Av intervjuer framgår att det inte finns några specifika mål gällande frisknärvaro. De mål som finns i det personalpolitiska programmet uppges som vaga och beskriver inte hur arbetet ska bedrivas mer ingående.

För att skapa en sund verksamhet och stödja medarbetarna att uppnå god psykisk, fysisk och social hälsa erbjuder arbetsgivaren en friskvårdssubvention och en rad friskvårdsaktiviteter. Vidare erbjuds friskvård på arbetstid där det är möjligt ur ett verksamhetsperspektiv. Arbetsgivaren vill genom olika former av åtgärder, arbetsanpassning och stöd till medarbetarna göra det möjligt att behålla arbetsförmågan och att medarbetaren, vid sjukdom, ska kunna återgå i arbete så snart som möjligt. Genom att tidigt sätta in åtgärder hoppas man kunna förhindra långtidssjukskrivningar. Åtgärderna ska så långt som möjligt anpassas utifrån den enskildes problematik, så att medarbetaren blir frisk så snabbt som möjligt.

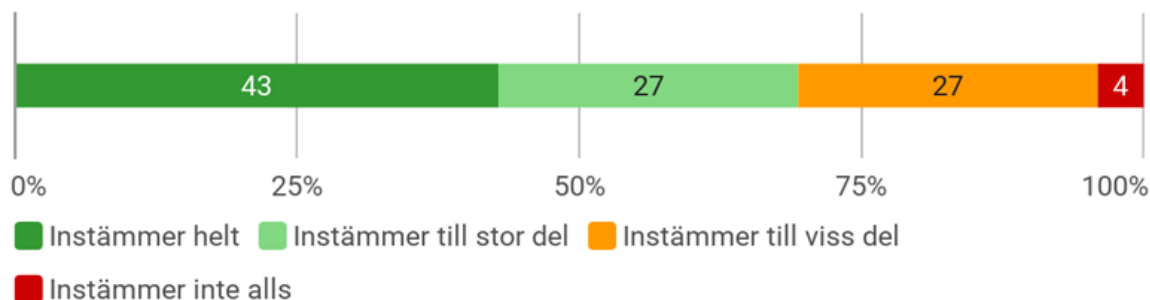
I kommunens *arbetsmiljöpolicy* (reviderad av kommunfullmäktige 2024-06-19 § 86) beskrivs att Sjöbo kommun ska utifrån ett proaktivt förhållningssätt verka för:

- Ett hållbart arbetsliv med arbetsförhållanden som möjliggör arbete fram till pensionen
- Delaktighet, utvecklingsmöjligheter och samverkan så att alla medarbetare upplever sig sedda, hörda, respekterade och medskapande
- Arbetsplatser med fokus på friskfaktorer där varje medarbetare känner arbetsglädje och stolthet, lust att lära och vilja att utveckla verksamheten
- Ingen anställd ska utsättas för kränkande särbehandling som t.ex. mobbning, psykiskt våld, social utstötning eller trakasserier
- Tydlig arbetsmiljöorganisation för medarbetare och elever.

Respektive nämnd har att utifrån de övergripande målen formulera konkreta och uppföljningsbara mål. Dessa mål ska följa den övergripande arbetsmiljöpolicy och innehålla såväl fysiska som organisatoriska och sociala arbetsmiljömål. Varje arbetsställe skall göra handlingsplaner med konkreta åtgärder för den egna verksamheten som syftar till att uppnå kommunfullmäktige och nämndens mål. Utöver detta kan en arbetsplats formulera egna arbetsrelaterade mål. Vi har inom ramen för vår granskning inte tagit del av några nämndsmål för arbetsmiljön.

Som nämnts i granskningens metodavsnitt har en enkät distribuerats till samtliga chefer med personalansvar. I anslutning till varje enkätfråga erbjöds cheferna en möjlighet att lämna kommentarer och synpunkter. I enkäten ställdes en fråga till cheferna om de har kännedom om att det finns dokumenterade riktlinjer gällande det hälsofrämjande arbetet. Av diagram 1 nedan framgår hur svaren fördelade sig.

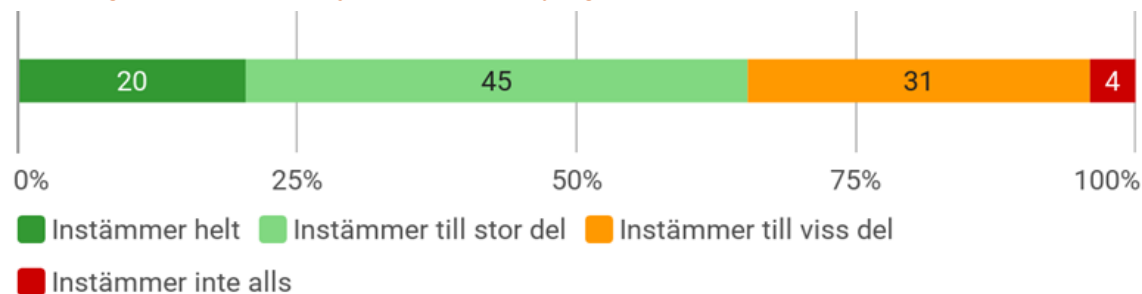
Diagram 1.¹ Enkät svar: "Jag har kännedom om att det finns dokumenterade riktlinjer gällande det hälsofrämjande arbetet".



Av diagrammet framgår att en majoritet av cheferna anser att de har kännedom om kommunens riktlinjer för det hälsofrämjande arbetet, 70 procent instämmer helt eller till stor del i frågan. 27 procent av cheferna instämmer till viss del i påståendet och fyra procent instämmer inte alls.

I enkäten ställde vi även frågan till cheferna om de anser att de krav och förväntningar som ställs på dem i sin roll som chef vad gäller det hälsofrämjande arbetet är tydliga. Av diagram 2 nedan framgår hur svaren fördelade sig.

Diagram 2. Enkät svar: "Jag anser att de krav och förväntningar som ställs på mig i min roll som chef vad gäller det hälsofrämjande arbetet är tydliga".



Av diagrammet framgår att en majoritet av cheferna anser att de krav och förväntningar som ställs på dem kopplat till det hälsofrämjande arbetet är tydliga, 65 procent instämmer helt eller till stor del i frågan. 31 procent av cheferna instämmer till viss del i påståendet samt fyra procent som inte instämmer alls.

¹ I diagrammen visas inte decimaler, därför blir inte summan av enkät svaren alltid 100 procent.

Bedömning

Finns mål och riktlinjer utformade för det hälsofrämjande arbetet?

Delvis.

Vår granskning visar att det finns övergripande mål som har bäring på det hälsofrämjande arbetet i det personalpolitiska programmet samt i arbetsmiljöpolicyn. Vi noterar dock att vi i vår granskning inte har tagit del av några nämndsmål för arbetsmiljön vilket ska upprättas enligt vad som framgår av arbetsmiljöpolicyn.

Av vår enkät framgår att det finns en relativt god kännedom om gällande riktlinjer för det hälsofrämjande arbetet samt att förväntningar och krav på chefer gällande det hälsofrämjande upplevs som relativt tydliga.

Utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet

Revisionsfråga 2: Genomförs fortlöpande utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet (bla avseende friskfaktorer) på arbetsplatserna?

Iakttagelser

I våra intervjuer beskrivs att det genomfördes utbildningsinsatser under åren 2013 och 2014 gällande det dåvarande personalpolitiska programmet men att det finns en ambition att vitalisera det personalpolitiska arbetet. Mot den bakgrunden kommer det ske en förnyad satsning för att alla medarbetare ska ges samma grundkompetens.

Av *arbetsmiljöpolicyn* framgår att arbetsgivaren tillhandahåller utbildning inom arbetsmiljöområdet för chefer, förtroendevalda, skyddsombud samt till medarbetare som tilldelats arbetsmiljöuppgifter enligt utbildningsplanen. Av intervjuer framgår att vid utbildningen sätts fokus på frågor som berör friskfaktorer. Tanken är att alla chefer ska gå en arbetsmiljöutbildning vart femte år. Det uppges även att det finns en obligatorisk utbildning i samverkan.

I enkäten ställdes två frågor kopplade till utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet. Den ena frågan hänförs till om det finns utbildningar som medarbetarna kan delta i och den andra frågan om cheferna erbjuder utbildning. Av diagram 3 och 4 nedan framgår hur svaren fördelades.

Diagram 3. Enkät svar: "Det finns utbildningar gällande det hälsofrämjande arbetet som medarbetarna kan delta i".

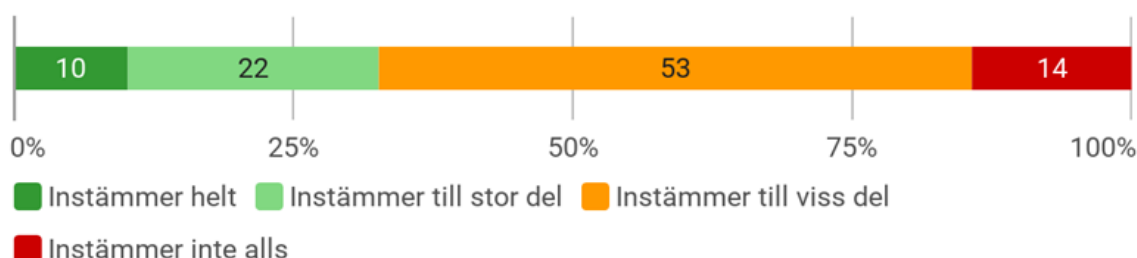
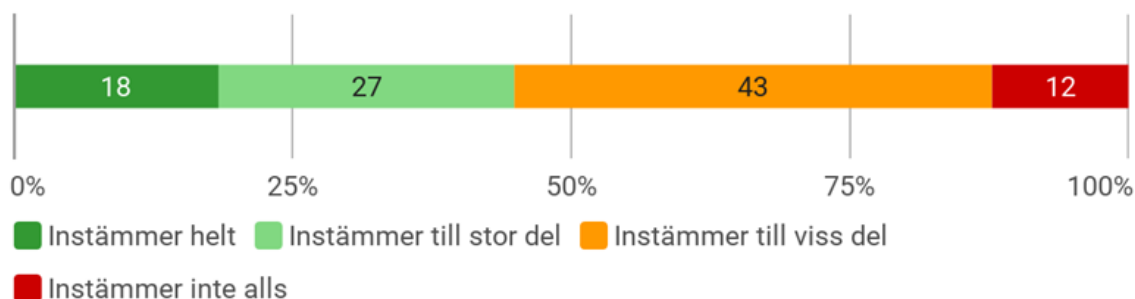


Diagram 4. Enkät svar: "Jag anser att jag, i min roll som chef, erbjuder möjlighet till utbildning i frågor som rör hälsofrämjande arbete".



Av diagram 3 framgår att en majoritet av cheferna anser att det endast i begränsad utsträckning finns utbildningar för medarbetarna kring det hälsofrämjande arbetet (67 procent).

Av diagram 4 framgår att 45 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del i påståendet att de erbjuder utbildningar som rör det hälsofrämjande arbetet medan 43 procent endast instämmer till viss del. Bryts resultatet ned på förvaltningsnivå noterar vi att vård- och omsorgsförvaltningen har högst andel chefer, 76 procent, som endast instämmer till viss del eller inte alls när det gäller om chefer erbjuder utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet.

I intervju uppges att **vård- och omsorgsförvaltningen** har en utbildningsplan för alla medarbetare inom förvaltningen. Fokusområdet för år 2024 är palliativ vård och demensutbildning, för att göra medarbetarna mer trygga i sitt arbete. Detta anses av de intervjuade vara ett bidragande inslag till det hälsofrämjande arbetet.

Vid intervjuer framgår att **familjeförvaltningen** har för avsikt att ta fram en intern kompetensutvecklingsplan. Denna inkluderar samtliga medarbetare i förvaltningen med särskilt fokus på cheferna. För närvarande pågår ett arbete inom verksamheterna med att fördjupa de områden som är centrala för att främja en god arbetsmiljö och en hållbar organisation. Det pågår även ett arbete med att förändra introduktionsprogrammet i syfte att stärka arbetsmiljöarbetet samt utveckla förvaltningen med fokus på medarbetarperspektivet och ledarskapet.

Bedömning

Genomförs fortlöpande utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet (bla avseende friskfaktorer) på arbetsplatserna?

Delvis.

Vi bedömer att det till delar genomförs fortlöpande utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet. Av enkätsvaren framgår att det finns ett behov av att erbjuda fler utbildningar till både medarbetare och chefer. Vi anser att det är viktigt att öka medvetenheten och kunskapen hos framförallt chefer men även medarbetare för att åstadkomma en ökad framdrift i det hälsofrämjande arbetet.

Chefers förutsättningar

Revisionsfråga 3: Har chefer tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med arbetsmiljöfrågor exempelvis hälsofrämjande åtgärder (hälsofrämjande ledarskap)?

lakttagelser

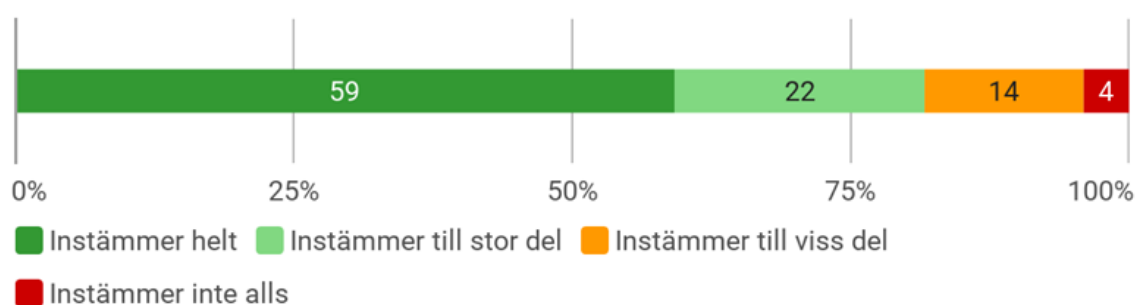
I det personalpolitiska programmet beskrivs de förväntningar och krav som arbetsgivaren ställer på chefer kopplat till arbetsmiljö och hälsofrämjande arbetsplatser:

- arbetar för att stärka friskfaktorena
- skapar en arbetskultur tillsammans med medarbetarna som är präglad av tillit och delaktighet
- planerar så att insatser för arbetsmiljön blir en del av det dagliga arbetet
- arbetar aktivt med arbetsmiljöfrågor på arbetsplatsträffarna
- organiserar arbetet så att medarbetarna har ett stort inflytande över arbetsmiljön
- är uppmärksam så att kränkande särbehandling och trakasserier inte förekommer
- har en bra krisberedskap
- välkomnar en dialog för en ännu bättre arbetsmiljö och ser medarbetarna som en resurs i det arbetet.

Vid intervjuer beskrivs att kommunen som arbetsgivare inte har heltid som norm utan medarbetarna får själva välja, med hänsyn taget till verksamhetens behov, vilken tjänstgöringsgrad man önskar. Arbetsgivarens ambition är att så många som möjligt ska jobba heltid men att det ska bygga på medarbetarnas egna önskemål.

Vid intervjuer beskrivs att det finns ett framtaget stödmaterial för chefer, i form av exempelvis filmer, kopplat till det systematiska arbetsmiljöarbetet som cheferna kan använda sig av på exempelvis arbetsplatsträffar. Ett exempel på stödmaterial är resultatsamtal som innehåller de delar som ingår i ett chefsansvar. Enhetens resultat summeras och en diskussion förs kring hur man går vidare med de utvecklingsområden som framkommit. I enkäten ställdes frågan till cheferna om de anser att det sker diskussioner kring det hälsofrämjande arbetet återkommande på APT-träffar. Av diagram 5 nedan framgår hur svaren fördelades.

Diagram 5. Enkät svar: "Frågor som berör arbetsmiljö och det hälsofrämjande arbetet diskuteras återkommande på våra arbetsplatsträffar".

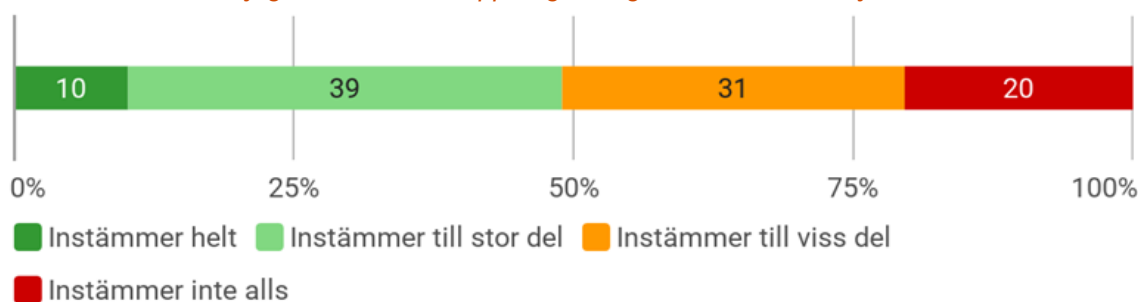


Av diagrammet framgår att en majoritet av cheferna anser att det sker diskussioner kring det hälsofrämjande arbetet återkommande på APT-träffar, där 81 procent instämmer helt eller till stor del i frågan. Av de kommentarer som lämnats i anslutning till frågan framhåller flera att diskussioner kring det hälsofrämjande arbetet sker återkommande på APT-träffarna tillsammans med medarbetarna. Dock anges att diskussioner kring det hälsofrämjande arbetet inte är lika vanligt förekommande i olika chefsforum tex ledningsmöten.

I intervjuerna anges att företagshälsovården samt friskvårdsgruppen "Orka mer", som erbjuder friskvårdsaktiviteter till medarbetarna, är viktiga samarbetspartners i det hälsofrämjande arbetet.

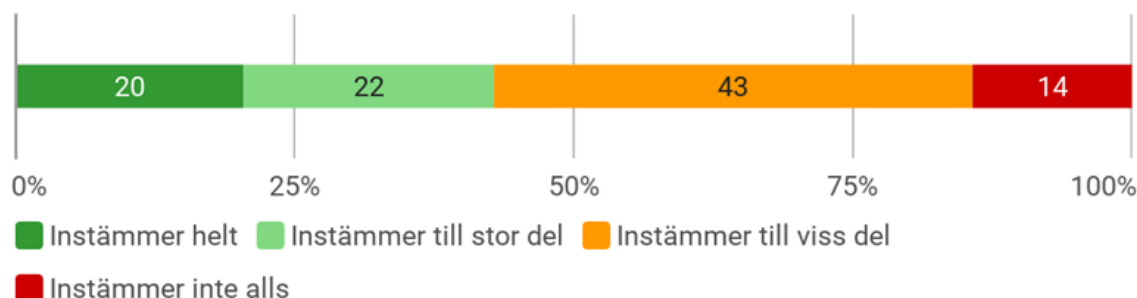
I enkäten ställdes två frågor kopplade till förutsättningar för att kunna arbeta med hälsofrämjande insatser. Den ena frågan handlade om cheferna anser att de har en balans mellan sitt ansvar och resurser och den andra frågan om cheferna anser att de får det stöd de behöver för att bedriva ett hälsofrämjande arbete. Av diagram 6 och 7 nedan framgår hur svaren fördelades.

Diagram 6. Enkät svar: "Jag anser att det råder en balans mellan det ansvar jag har som chef och de resurser som jag har i mitt chefsuppdrag, vad gäller det hälsofrämjande arbetet".



Av diagrammet framgår att upplevelsen om balans mellan chefernas ansvar och resurser kopplat till det hälsofrämjande arbetet är delade. 49 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del i att de anser att de har balans mellan ansvar och resurser medan 31 procent endast instämmer till viss del och 20 procent som inte instämmer alls i påståendet. Bryts resultatet ned på förvaltningsnivå noterar vi att vård- och omsorgsförvaltningen har en högre andel chefer som anser att de inte har balans mellan ansvar och resurser (69 procent) i jämförelse med familjeförvaltningen (42 procent).

Diagram 7. Enkät svar: "Jag anser att jag får det stöd jag behöver i min roll som chef för att kunna bedriva ett hälsofrämjande arbetet i den verksamhet som jag ansvarar för".



Av diagram 7 ovan framgår att 43 procent av cheferna endast instämmer till viss del i att de får ett tillräckligt stöd för att kunna bedriva ett hälsofrämjande arbete samt 14 procent som inte instämmer alls. Bryts resultatet ned på förvaltningsnivå noterar vi att det är en högre andel chefer inom vård- och omsorgsförvaltningen som anser att de inte får tillräckligt stöd (81 procent) i jämförelse med familjeförvaltningen (52 procent).

Vid intervjuer beskrivs olika insatser och åtgärder inom **vård- och omsorgsförvaltningen** för att skapa bra förutsättningar för chefer. Förvaltningschef och verksamhetschef besöker alla APT-möten och för diskussion kring hur arbetsplatsen fungerar. Förvaltningschefen har även gett cheferna i uppdrag att göra en genomlysning av sin organisation utifrån chefernas upplevda förutsättningar. Fallarm har införts hos brukarna vilket uppges ha skapat en lugnare arbetsmiljö för medarbetare. Inspirationsföreläsningar kring resursbemannning har hållits och ett arbete pågår för att se över den schemalagda friskvårdstimmen. En resurschef har nyligen rekryterats vars uppgift beskrivs vara att stötta chefer inom förvaltningen.

Vid intervjuer beskrivs att **familjeförvaltningen** har från hösten år 2022 till början av 2024 genomfört ett utvecklingsarbete betecknat "Familjeförvaltningen 2.0". Med utgångspunkt från ett uppdrag från nämnden om att utveckla ett hållbart ledarskap och medarbetarskap påbörjades ett arbete med att stärka organisationen. Fokus har lagts på att förmedla att varje medarbetare i större utsträckning ska ta hand om sig själv samt ges stöd i att kunna balansera olika utmaningar, både i arbetet och privat. Detta har exempelvis genererat att fler nyttjar friskvårdstimmen inom förvaltningen. Vid intervjuer beskrivs att utvärderingen av "Familjeförvaltningen 2.0" visar att cheferna upplever att de har fått fler verktyg som de kan använda i sin roll.

Bedömning

Har chefer tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med arbetsmiljöfrågor exempelvis hälsofrämjande åtgärder (hälsofrämjande ledarskap)?

Delvis.

Vår granskning visar att det finns behov av att stärka chefernas förutsättningar för att skapa möjligheter att i större utsträckning kunna arbeta med arbetsmiljö- och hälsofrämjande frågor. Vår enkät visar att det generellt finns behov av ett utökat stöd till chefer och att detta behov är ännu större inom vård- och omsorgsförvaltningen. Vi

noterar i sammanhanget även att chefer inom vård- och omsorg i högre grad upplever en obalans mellan ansvar och resurser i jämförelse med familjeförvaltningen.

Vår enkätundersökning visar att det sker en fortlöpande dialog på APT-möten kring frågor som berör det hälsofrämjande arbetet. Dock noterar vi att dessa frågor inte diskuteras i samma utsträckning i chefsgrupper. Vi anser mot den bakgrunden att det finns anledning att föra en dialog kring det hälsofrämjande arbetet även för chefer som grupp.

Erfarenhetsutbyten

Revisionsfråga 4: Sker det ett kontinuerligt utbyte av erfarenheter där goda exempel gällande det hälsofrämjande arbetet delas mellan förvaltningarna?

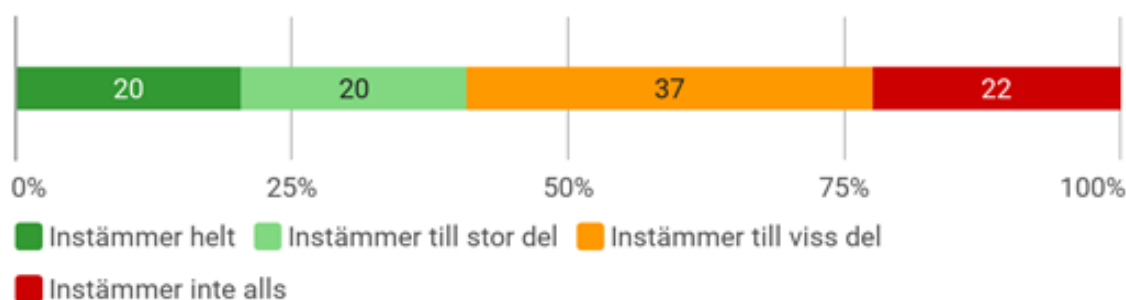
Iakttagelser

I våra intervjuer beskrivs att det tidigare funnits en plattform för erfarenhetsutbyte i samband med samverkansutbildningen men att denna inte längre finns kvar. I anslutning till arbetsmiljöutbildningen finns inte någon motsvarande struktur för erfarenhetsutbyte.

I intervjuer beskrivs att det finns ett visst samarbete mellan förvaltningarna gällande exempelvis sjukskrivningstal.

I enkäten ställdes frågan till cheferna om de anser att det sker ett kontinuerligt utbyte av erfarenheter inom förvaltningen avseende det hälsofrämjande arbetet. Av diagram 8 nedan framgår hur svaren fördelades.

Diagram 8. Enkät svar: "Jag anser att det sker ett kontinuerligt utbyte av erfarenheter avseende det hälsofrämjande arbetet inom den förvaltning jag arbetar (där exempelvis goda exempel delas med varandra)".



Av diagrammen framgår att 59 procent av cheferna endast instämmer till viss del eller inte alls i att det sker ett kontinuerligt utbyte av erfarenheter inom den egna förvaltningen avseende det hälsofrämjande arbetet. Bryts resultatet ned på förvaltningsnivå noterar vi att vård- och omsorgsförvaltningen har en högre andel chefer (81 procent) som endast instämmer till viss del eller inte alls i att det sker ett kontinuerligt erfarenhetsutbyte jämfört med motsvarande andel inom familjeförvaltningen som uppgår till 53 procent.

I intervju med företrädare för **familjeförvaltningen** uppges att det inte finns något förvaltningsövergripande erfarenhetsutbyte i nuläget, men att enskilda initiativ tas mellan tjänstepersoner.

Företrädare för **vård- och omsorgsförvaltningen** anger att det pågår ett arbete tillsammans med familjeförvaltningen för att se vilka områden man kan samarbeta kring. I nuläget finns det dock ingen färdig struktur för hur erfarenhetsutbytet ska organiseras.

Bedömning

Sker det ett kontinuerligt utbyte av erfarenheter där goda exempel gällande det hälsofrämjande arbetet delas mellan förvaltningarna?

Nej.

Vi bedömer att det i nuläget inte sker ett kontinuerligt utbyte av erfarenheter *mellan* förvaltningarna där goda exempel gällande det hälsofrämjande arbetet delas. Vad gäller utbyte av erfarenheter *inom* förvaltningarna så visar vår enkätundersökning att det i högre grad sker ett erfarenhetsutbyte inom familjeförvaltningen i jämförelse med vård- och omsorgsförvaltningen.

Mot ovanstående bakgrund anser vi att det finns behov av att utveckla en kultur som bidrar till ett ökat erfarenhetsutbyte, både mellan och inom förvaltningarna där goda exempel vad gäller arbetsmiljö kan delas. Det initiativ som har tagits för att öka samarbetet mellan familjeförvaltningen och vård- och omsorgsförvaltningen ser vi som ett steg i denna riktning.

Uppföljning

Revisionsfråga 5: Sker fortlöpande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet?

lakttagelser

I dokumentet *Sjöbo kommuns personal- och hälsobokslut* redovisas bland annat nyckeltal kopplat till de anställdas hälsoläge. Hälsobokslutet kan användas som ett underlag för att kartlägga, analysera och följa upp hälsoläget inom förvaltningen. De slutsatser bokslutet ger kan även ligga till grund för åtgärder för att förbättra hälsan på arbetsplatsen eller åtgärder för att öka verksamhetens attraktivitet. Vi har tagit del av hälsobokslutet för år 2023 (antaget av kommunstyrelsen 2024-05-08 §104), som behandlar olika avsnitt som sysselsättningsgrad, sjukfrånvaro, friskvård och hälsofrämjande arbetsplatser. Uppföljningen visar att det under år 2023 har inletts en planering och strategiarbete för att implementera friskfaktorer i arbetsmiljön, i enlighet med SKR:s avsiktsförklaring december 2021².

När det gäller nyttjandet av företagshälsovårdens tjänster uppges dessa kostnader ha minskat. Anledningen till detta tros vara att verksamheterna, tidigt under år 2023, uppmanades att minska sina kostnader eftersom ekonomin för år 2023 förutspåddes bli

²<https://skr.se/download/18.7001dc9e1900c5817f2b220e/1719401911716/Bilaga%206%20Avsiktsf%C3%B6rklaring%20om%20friskfaktorer%20i%20v%C3%A4rlden.pdf>

ansträngd. HR-avdelningens interna resurser anges ha nyttjats i stor utsträckning för såväl förebyggande som främjande insatser i form av arbetsmiljökartläggningar, grupputveckling, chefshandledning och förebyggande rehabinsatser. Dessutom har verksamheterna genom andra upphandlade aktörer arbetat med främjande insatser på både grupp- och ledarskapsnivå.

Uppföljningen visar även att antalet medarbetare som utnyttjar friskvårdssubventionen är på en stabil men fortsatt på en relativt låg nivå. Noterbart är att alla anställda, oavsett anställningsform eller anställningsgrad har möjlighet att nyttja friskvårdssubvention. Förutom friskvårdssubventionen har medarbetarna erbjudits olika aktiviteter via friskvårdsgruppens aktivitetshäfte som exempelvis yoga, vandring och teaterbiljetter med mer. Aktiviteterna uppges vara både välbesökta och uppskattade av deltagande medarbetare.

Enligt kommunens *arbetsmiljöpolicy* ska uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet ske årligen enligt särskild rutin och återslagas till respektive nämnd samt till kommunstyrelsen. I personal- och hälsobokslutet presenteras en samlad uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Sammanfattningsvis visar den årliga uppföljningen på kommunövergripande nivå att det systematiska arbetsmiljöarbetet i stort fungerar men att det finns förbättringsområden. Ett område avser att verksamheterna ibland inte gör en skriftlig riskbedömning innan åtgärd och att man behöver bli bättre på att följa upp att åtgärderna får önskad effekt. Uppföljning visar att verksamheterna följer kommunens centrala rutiner för det systematiska arbetsmiljöarbetet och det centrala årshjulet, men att det i vissa verksamheter inte fullt ut finns egna rutiner för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Egna rutiner för arbetet uppges vara viktiga för att komplettera det centrala årshjulet, till exempel undersökningar av verksamhetsspecifika risker.

Av den årliga uppföljningen framgår även att arbetsmiljöpolicyn inte bedöms vara helt känd inom alla verksamheter. Under år 2024 kommer arbetsmiljöpolicyn att uppdateras och i samband med att det nya personalpolitiska programmet presenteras kommer även en kommunikationsinsats att ske för att göra policyn mer känd. Utöver detta arbetar HR-avdelningen med att informera och utbilda i KIA-systemet (kommunens digitala system för hantering av arbetsskador och tillbud), både händelserapportering (arbetsskador, tillbud m.m.) och den systematiska arbetsmiljödokumentationen, såsom riskbedömningar och handlingsplaner.

I hälsobokslutet beskrivs även att i arbetet med det personalpolitiska programmet har det uppmärksammats utmaningar avseende kompetensförsörjning och höga sjuktal (HME - Hållbart medarbetarengagemang) som ställer andra krav på ledarskapet men även på medarbetarskapet. Under år 2024 kommer arbetet fortsätta med kompetenshöjande insatser för kommunens chefer och medarbetare med det nya personalpolitiska programmet som grund.

Vid intervjuer beskrivs att **familjenämnden** får regelbundna rapporter kring området genom framtagna indikatorer såsom personalomsättning. De har även beslutat att göra en årlig HMI-undersökning.

Vid intervjuer framgår att **vård- och omsorgsförvaltningen** i slutet av år 2023 gjorde en enkät till all personal kopplat till schemaläggning. Vidare beskrivs att det finns ett gott samarbete mellan nämnden och förvaltningen och nämnden efterfrågar information om vad som händer inom förvaltningen. Uppgifter kring sjukfrånvaron uppges vara en stående punkt som presenteras vid varje nämndsammanträde.

I enkäten ställdes två frågor kopplade till uppföljning av arbetet med hälsofrämjande insatser. Av diagram 9 och 10 nedan framgår hur svaren fördelades.

Diagram 9. Enkät svar: "Jag anser att det hälsofrämjande arbetet fortlöpande följs upp exempelvis inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet".

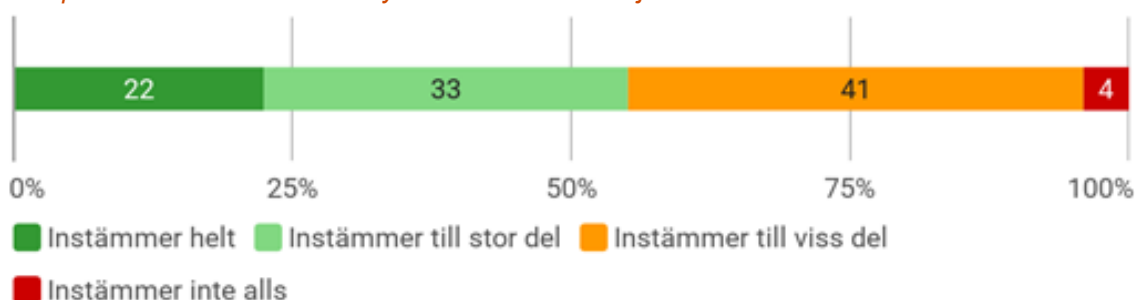
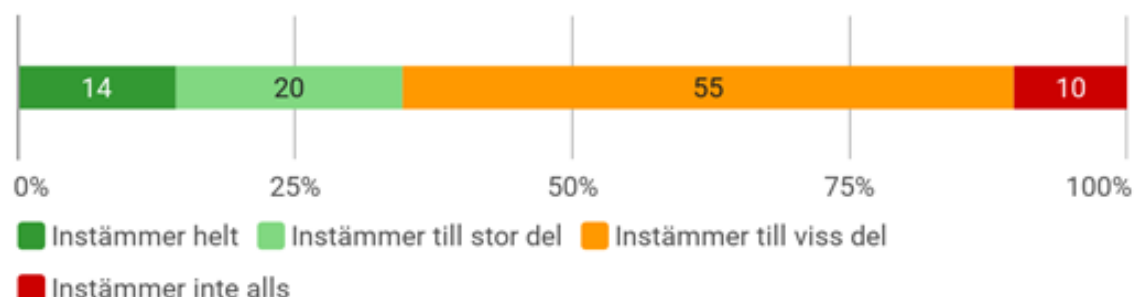


Diagram 10. Enkät svar: "Jag anser att jag får en tillräcklig återkoppling på den uppföljning som rapporteras gällande det hälsofrämjande arbetet".



Av diagram 9 framgår att åsikterna kring i vilken utsträckning som det hälsofrämjande arbetet följs upp är delade, där 55 procent instämmer helt eller delvis i att det sker uppföljning medan 45 procent endast instämmer till viss del i påståendet. Även på förvaltningsnivå är åsikterna delade. Inom vård- och omsorgsförvaltningen anser 57 procent att uppföljning sker, i jämförelse med familjeförvaltningen som har en lägre andel (48 procent) som anser att uppföljning sker.

Av diagram 10 framgår att en majoritet av cheferna, 65 procent, anser att de inte får tillräcklig återkoppling på den uppföljning som rapporteras gällande det hälsofrämjande arbetet. Bryts resultatet ned på förvaltningsnivå noterar vi att vård- och omsorgsförvaltningen har en högre andel chefer, 81 procent, som anser att de inte får

tillräcklig återkoppling i jämförelse med familjeförvaltningen där motsvarande andel chefer uppgår till 68 procent.

Rapportering till nämnderna

Vi har inom ramen för granskningen genomfört en genomgång av protokoll från kommunstyrelsens, familjenämndens samt vård- och omsorgsnämndens sammanträden för perioden juni 2023 till och med augusti 2024.

Till **kommunstyrelsen** har följande rapportering som har bäring på det hälsofrämjande arbetet skett:

- **2023-06-07 (§ 107) - Personal- och hälsobokslut 2022**
- **2024-01-24 (§ 6) - Priser på personallunch 2024** - Priserna för personallunch i kommunen 2024 fastställs inom förskola, skola och gymnasiet samt inom äldreomsorgen.
- **2024-05-08 (§§ 85-88) - Möte med respektive nämnd** - Som ett led av kommunstyrelsens uppsiktsplikt bjuder kommunstyrelsen in kommunens nämnder och bolag varje år under våren för samtal. Förvaltningscheferna redogör för verksamheten under det gångna verksamhetsåret och framtida utmaningar.
- **2024-05-08 (§ 104) - Personal- och hälsobokslut 2023**
- **2024-06-05 (§119) - Årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet**

Till **familjenämnden** har följande rapportering som har bäring på det hälsofrämjande arbetet skett:

- **2023-08-24 (§ 97) - Uppföljning av SAM 2023** - Halvårsuppföljning av de arbetsmiljöutmaningar som pekats ut som prioriterade att arbeta med under 2023.
- **2024-02-29 (§ 5) - Redovisning av SAM 2023** - Rapport fastställs och skickas till kommunstyrelsen.
- **2024-08-29 (§ 73) - Uppföljning av SAM 2024** - Halvårsuppföljning av de arbetsmiljöutmaningar som pekats ut som prioriterade att arbeta med under 2024.

Till **vård- och omsorgsnämnden** har följande rapportering med bäring på det hälsofrämjande arbetet skett:

- Vid varje sammanträde finns "Information från förvaltningschefen" som stående punkt där uppföljning av sjukfrånvaro presenteras.
- **2023-09-26 (§ 84) - Årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet** - Förvaltningschefen återrappporterar de övergripande frågorna till nämnden, efter uppdrag utfärdat vid sammanträdet 2023-02-21 § 22.

- **2023-11-28 (§ 112) - Mål och indikatorer för 2024** - Vård- och omsorgsnämnden fastställer bland annat följande mål för 2024; Attraktiv arbetsplats, Ett personcentrerat och hälsofrämjande förhållningssätt och Bättre tillsammans.
- **2024-02-27 (§ 17) - Årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet**
- **2024-03-26 (§ 25) - Redovisning av upplevelsen för arbetssättet med utökad grundbemanning (samplaneringspass)** - För att få en djupare förståelse för upplevelsen av arbetssättet med utökad grundbemanning kopplad till arbetsmiljön för medarbetare i vård- och omsorgsförvaltningen och dess relaterade frågor har förvaltningen genomfört en enkätundersökning bland omvårdnadspersonal samt måltidspersonal.
- **2024-04-23 (§ 33) - Information sommarrekrytering & sjukskrivningar** - Nämnden får information om sommarrekryteringen samt sjukfrånvaron och vilka åtgärder som planeras framöver. Information ges även kring hur använder medarbetarna friskvårdsbidraget och friskvårdstimmen.
- **2024-08-27 (§55) - Årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet**

Bedömning

Sker fortlöpande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet?

Delvis.

Vi bedömer att det sker en fortlöpande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Denna bedömning grundar vi på vår protokollsgenomgång samt utifrån svaren på vår enkät.

Dock visar vår granskning att det finns brister i återkopplingen av resultaten till chefer gällande det hälsofrämjande arbetet. Vi anser att återkoppling till verksamheterna är av stor vikt för att åstadkomma förändring och bidra till utveckling av det hälsofrämjande arbetet.

Beslut om åtgärder

Revisionsfråga 6: Fattar kommunstyrelsen och nämnderna vid behov beslut om åtgärder?

Iakttagelser

Utöver de utvecklingsområden som framkommit i vår genomgång av dokumenten (se föregående revisionsfråga) har följande utvecklingsområden framförts i våra intervjuer:

- Det finns en utmaning i antal medarbetare per chef vilket har inverkan på chefernas möjligheter att leda verksamheten men påverkar även medarbetarna möjlighet att få det stöd som de efterfrågar.
- Den psykosociala arbetsmiljön är en tilltagande utmaning där flera faktorer påverkar, inte minst den allmänna samhällsutvecklingen.

- Inom vård- och omsorgsförvaltningen är sjukfrånvaron hög för tillfället. Behov föreligger av att göra en genomlysning av olika aspekter för att identifiera var insatser behöver sättas in.

Gällande sjukfrånvaron i **vård- och omsorgsförvaltningen** uppges att kommunstyrelsen beviljat extra resurser till nämnden för att kunna vidta åtgärder för att minska sjuktalen. I våra intervjuer beskrivs att cheferna analyserar sjukfrånvaron och upprättar en åtgärdsplan för individen. Cheferna försöker i näst steg hitta rätt insatser för respektive medarbetare, där vissa kan behöva stöd i form av handledning eller stöd kring frågor gällande kost och motion etc. Enhetscheferna får stöd från HR, där en av specialisterna särskilt är inriktad mot rehabiliteringsfrågor. I intervjuer beskrivs att cheferna efterfrågar mer stöd än vad det finns resurser till. Förvaltningen uppges ha ett bra samarbete med primärvården som har anställt rehabkoordinatorer, som kan täcka ytterligare behov av stöd.

I vår protokollsgranskning har vi noterat följande beslut om åtgärder som har bäring på det hälsofrämjande arbetet:

- **Kommunstyrelsen 2024-05-08 (§ 104) - Personal- och hälsobokslut 2023 -** Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta att ge kommunledningsförvaltningen i uppdrag att återsamla om vilka åtgärder som genomförs idag i respektive förvaltning för att motverka ohälsotal och personalomsättning.
- **Kommunstyrelsen 2024-06-05 (§ 123) - Revidering av Arbetsmiljöpolicy -** Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta att anta reviderad arbetsmiljöpolicy.
- **Kommunstyrelsen 2024-06-05 (§ 124) - Revidering av det Personalpolitiska programmet -** Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta att anta revidering av det personalpolitiska programmet.
- **Vård- och omsorgsnämnden 2024-02-27 (§ 17) - Årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet -** Vård- och omsorgsnämnden uppdrar åt förvaltningschefen att upprätta ny analys nästa år. Nämnden vill att förvaltningschefen återsamla om de övergripande frågorna till nämnden i augusti månad 2024, vilket vi har verifierat av protokoll från nämndens sammanträde 2024-08-27 (§55).
- **Familjenämnden 2024-08-29 (§73) - Uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet -** De arbetsmiljöutmaningar som pekades ut som prioriterade områden för 2024 i nämndens årliga redovisning av det systematiska arbetsmiljöarbetet följdes upp för första halvåret och redovisades för nämnden. Familjenämnden beslutade att kulturarbete för ökad trivsel och välmående samt uppföljningar kopplade till KIA-anmälningar ska vara i särskilt fokus för nämndens egna uppföljningar av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Bedömning

Fattar kommunstyrelsen och nämnderna vid behov beslut om åtgärder?

Ja.

Vi bedömer att kommunstyrelsen och de granskade nämnderna fattar beslut om åtgärder när behov föreligger. Vår granskning visar att kommunstyrelsen och de granskade nämnderna tar del av information som berör det hälsofrämjande arbetet samt, vid behov, fattar beslut om åtgärder.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Sjöbo kommun genomfört en granskning. Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen bedriver ett ändamålsenligt hälsofrämjande arbete inom kommunens arbetsplatser. Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen *inte helt* bedriver ett ändamålsenligt hälsofrämjande arbete inom kommunens arbetsplatser.

Rekommendationer

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar önskar vi lämna följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Att säkerställa att nämnderna antar mål för arbetsmiljön enligt vad som stipuleras i arbetsmiljöpolicyn.
- Att utbudet av utbildningar riktat till medarbetare och chefer gällande det hälsofrämjande arbetet ses över utifrån behov.
- Att åtgärder vidtas för att förbättra chefers förutsättningar att kunna arbeta med arbetsmiljö- och hälsofrämjande frågor, bland annat vad gäller tillgång till stöd för cheferna.
- Att inom ramen för det hälsofrämjande arbetet även uppmärksamma de behov som finns hos cheferna vad gäller de friskfaktorer som är viktiga för denna grupp.
- Att åtgärder vidtas för att utveckla erfarenhetsutbytet mellan förvaltningarna vad gäller det hälsofrämjande arbetet där goda exempel kan delas..
- Att återkopplingen till verksamheterna gällande det hälsofrämjande arbetet utvecklas. Vi ser detta som en möjlighet att skapa ett lärande ute på arbetsplatserna samt kan bidra till att skapa ett större fokus på det hälsofrämjande arbetet.

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
1. Finns mål och riktlinjer utformade för det hälsofrämjande arbetet?	Delvis Vår granskning visar att det finns övergripande mål som har bäring på det hälsofrämjande arbetet, men däremot inga nämndsmål för arbetsmiljön. Av vår enkät framgår att det finns en relativt god kännedom om gällande riktlinjer för det hälsofrämjande arbetet samt att förväntningar och krav på chefer gällande det hälsofrämjande upplevs som relativt tydliga.	
2. Genomförs fortlöpande utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet (bla avseende friskfaktorer) på arbetsplatserna?	Delvis Vi bedömer att det till delar genomförs fortlöpande utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet. Av enkätsvaren framgår att det finns ett behov av att erbjuda fler utbildningar till både medarbetare och chefer.	
3. Har chefer tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med arbetsmiljöfrågor exempelvis hälsofrämjande åtgärder (hälsofrämjande ledarskap)?	Delvis Vår granskning visar att det finns behov av att stärka chefernas förutsättningar för att skapa möjligheter att i större utsträckning kunna arbeta med arbetsmiljö- och hälsofrämjande frågor, där cheferna inom vård- och omsorg uppvisar ett större behov jämfört med cheferna inom familjeförvaltningen. Fortlöpande dialog kring det hälsofrämjande arbetet sker på APT-möten, men inte i samma utsträckning i chefsgrupper.	

4. Sker det ett kontinuerligt utbyte av erfarenheter där goda exempel gällande det hälsofrämjande arbetet delas mellan förvaltningarna?

Nej

Vi bedömer att det i nuläget inte sker ett kontinuerligt utbyte av erfarenheter mellan förvaltningarna där goda exempel gällande det hälsofrämjande arbetet delas. Granskningen visar att utbyten sker i högre grad inom familjeförvaltningen i jämförelse med vård- och omsorgsförvaltningen.



5. Sker fortlöpande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet?

Delvis

Vi bedömer att det sker en fortlöpande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Dock visar vår granskning att det finns brister i återkopplingen av resultaten till chefer gällande det hälsofrämjande arbetet.



6. Fattar kommunstyrelsen och nämnderna vid behov beslut om åtgärder?

Ja.

Vi bedömer att kommunstyrelsen och de granskade nämnderna fattar beslut om åtgärder när behov föreligger. Vår granskning visar att kommunstyrelsen och de granskade nämnderna tar del av information som berör det hälsofrämjande arbetet samt, vid behov, fattar beslut om åtgärder.



2024-11-18

Emma Ekstén

Uppdragsledare

Carl-Gustaf Folkesson

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Sjöbo kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från 2024-03-08. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.