

Bilaga 2 - Resultatbilaga

Organisation och ledning

Tema	Undertema	Kategori	Urval av citat och kvantitativa resultat			
			Arbetsplatser med processtöd (n=8)	Ansökningar (n=300)	Arbetsplatser med egna designade insatser (n=10)	Enkät svar (n=122 + 71)
Hindrande faktorer på organisatio n- och ledningsniv å	Bristande förståelse för OSA inom organisationen	Kunskap och arbetssätt för att hantera utmaningar som medarbetare lyft saknas	<p>I 3 av 8 case efterfrågas ökad kunskap inom OSA</p> <p>De verktyg och arbetssätt som används har kommit från det externa stöd som verksamheterna fått ta del av</p>	<p>"... vi gjort en kartläggning och där har kommit in många goda idéer och förslag på åtgärder som vi kan göra tillsammans som grupp och enskilt. Allt från att köpa in stolar som man kan trampa på pedaler för att främja rörelse vid stillasittande arbetsuppgifter, förbättra möblerna i personalrummet som för att kunna vila fötterna och benen i samband med sin matrast. Hälsofrämjande aktiviteter som walk and talk i grupp."</p>	<p>Fem av casen saknar resurser som behövs för att kunna anpassa åtgärden. Resurser som avses är ffa tid, men även kompetenser som behövs inom processen.</p> <p>I fyra av casen har det funnits tillgång till tillräcklig arbetsmiljökunskap. I övriga case är det mer oklart.</p>	<p>"[Vi behöver]... dimensionera stödresurserna så att de möjliggör arbetet. Det finns så mycket verktyg som kan förbättra, men så lite tid till att undersöka möjligheterna och genomföra", "Det insatser som Kommunen erbjuder är inte saker som fungerar för att förebygga eller främja verksamheterna i det dagliga arbetet. Arbetsmiljön blir sämre och sämre i verksamheterna", "[Vi behöver]... mer erfarna chefer som har större kapacitet att skapa en lugn organisation och ge rätt stöd till medarbetare."</p>
		Strukturer för OSA saknas	<p>Casen söktes aktivt upp och insatser gjordes inom ramen av en budgetförstärkning för sänkt sjukfrånvaro och inte genom det lokala SAM/OSA-arbetet</p> <p>3 av 8 case verkar själva ha identifierat ett behov.</p> <p>De verktyg och arbetssätt som används har kommit från det externa stöd som verksamheterna fått ta del av</p>	<p>"Vi ser att det systematiska arbetsmiljöarbetet brister på vissa håll och vi behöver stärka våra verksamheter och skapa förutsättningar i det arbetet."</p>	<p>Två av casen använder sig av ex medarbetarenkätdata för att hitta rätt i resp utmaning och insats.</p> <p>I samtliga case förlitar sig ledning och arbetsgivare på att kunskap om grundfrågan, utmaningen, finns i verksamheten.</p>	<p>"Vi har skapat en tydligare rollbeskrivning för vår skyddskommitté.", "Vi har gått igenom och utarbetat en ny arbetsmiljöhandbok med uppdaterade rutiner och arbetssätt", "Vi ska införa ett digitalt system för SAM, så att vi från HR ska effektivare se var vi behöver fokusera på att rikta åtgärder. Vi är en stor organisation så vi har inte möjlighet att få en överblick utan att digitalisera SAM.", "Uppstart av systematiskt arbetsmiljöarbete, arbetsmiljöhandbok har tagits fram, årshjul kring arbetsmiljö har formulerats", "Vi har infört ett nytt arbetssätt med arbetsmiljöteam, detta arbetssätt måste "sätta sig". "Vi är i startgropen av att implementera en relativt ny policy för organisationens arbetsmiljö- och hälsoarbete, med tillhörande lokala dokument, vilket vi dock ser kommer ha betydande inverkan på ett mer framgångsrikt arbetsmiljöarbete."</p>

Bilaga 2 - Resultatbilaga

Tema	Undertema	Kategori	Urval av citat och kvantitativa resultat			
			Arbetsplatser med processtöd (n=8)	Ansökningar (n=300)	Arbetsplatser med egna designade insatser (n=10)	Enkät svar (n=122 + 71)
Hindrande faktorer på organisatio n- och ledningsnivå	Bristande förståelse för OSA inom organisationen	Kunskap om kopplingen mellan OSA, produktivitet och effektivitet saknas	<p>I 3 av 8 case har verksamhetsnyttan integrerats tydligt men i övriga case upplevs insatsen mer handla enbart om medarbetarnas arbetsmiljö. Ansvarig chefs personliga engagemang och intresse upplevs avgöra om verksamhetsnyttan integreras eller inte.</p> <p>I 2 av 8 case framgår det att prioriteringar utifrån nytta har gjorts.</p>	<i>"Saknar tid för reflektion av saker som ej är direkt avgörande för patientinsats till exempel etiska dilemman, svåra patientfall eller saker som tar tid i form av annorlunda händelse."</i>	<p>3 av 10 case inkluderar ett brukarperspektiv. Övriga fokuserar enbart på medarbetarnas situation.</p> <p>Tre av casen använder verksamhetsdata i uppföljningsfasen av insatsen.</p>	<p>63 av 122 arbetsgivare (52%) anser i hög eller mycket hög grad att de lyfter in produktivetsaspekter när de designar förebyggande insatser i arbetsmiljön medan 16% upplever att de i låg eller mycket låg grad gör detta.</p> <p>68% av de svarande anger att de i högre grad skulle önska att produktivetsaspekten övervägdes när de genomför förebyggande insatser i arbetsmiljön.</p>

Bilaga 2 - Resultatbilaga

Tema	Undertema	Kategori	Urval av citat och kvantitativa resultat			
			Arbetsplatser med processtöd (n=8)	Ansökningar (n=300)	Arbetsplatser med egna designade insatser (n=10)	Enkät svar (n=122 + 71)
Hindrande faktorer på organisatio n- och ledningsniv å	OSA sätts på paus i väntan på en stabilitet	Hög personalomsättning leder till minskad kontinuitet i OSA-arbetet	Samtliga case har någon form av personalomsättning bland de ledande/deltagande rollerna i insatsen och i 3 av casen upplevs det ha en stor påverkan på processen.	<i>"Då det har funnits en underbemanning av chefer har många arbetsmiljöfrågor fått stå åt sidan", "Det fanns en beviljad insats under början på detta år, men på grund av chefsbyte så ställdes denna in."</i>	Sju av tio case har någon form av personalomsättning bland de deltagande rollerna i insatsen. I två av casen är de mycket betydande för processens gång.	<i>"Vissa enheter har alltid hög personalomsättning.", "tror att detta kommer att bli bra med tiden, har ju ny chef sedan ett halvår och bättre rutiner"</i>
		Omorganisat ioner gör att OSA/SAM pausas	Alla verksamheter behövde göra minst ett omtag på grund av förändrade förutsättningar och 2 av 8 verksamheter behövde fler än ett omtag. I 6 av 8 case skedde ett byte av chef under arbetet och två av dessa verksamheter bytte chef mer än en gång.	<i>"Utmaningarna bedöms främst ligga i att få till ett välfungerande systematiskt arbetsmiljöarbete utifrån den organisationsförändring som sker och utifrån nytt ledarskap", "I dagsläge har vi ingen pågående arbetsmiljöarbete på grund av omorganisationen dock har vi inplanerad utvecklingsdag där vi kommer att diskutera arbetsmiljöfrågor samt sätta upp klara mål."</i>	Sex av tio case hade någon form av omorganisation som påverkade processen. Till exempel så skedde byte av deltagande chefer i tre av dessa sex case, under processens gång.	<i>"Vi har genomfört en omorganisation", "...alla mottagningar har slagits samman och är nu samlade inom ett verksamhetsområde ..."</i>
		Ändringar i arbetssätt och patientgrupp /klienter gör att OSA/SAM pausas	Alla verksamheter behövde göra minst ett omtag på grund av förändrade förutsättningar och 2 av 8 verksamheter behövde fler än ett omtag. I 6 av 8 case skedde ett byte av chef under arbetet och två av dessa verksamheter bytte chef mer än en gång.	<i>"Detta goda arbete raserades tyvärr till en stor del under sommaren 2023 då avdelningen återigen blev tvungna att arbeta med andra patientkategorier"</i>	I fem av tio case skedde någon form av ändrat arbetssätt, t ex pga chefsbyte eller omorganisering, som påverkade processen.	<i>"Bemanning och scheman ändras hela tiden. Det har under flera år nu gjorts sänkningar på bemanningen i flera verksamheter utan att ta ansvar för konsekvenserna."</i>

Bilaga 2 - Resultatbilaga

Tema	Undertema	Kategori	Urval av citat och kvantitativa resultat			
			Arbetsplatser med processtöd (n=8)	Ansökningar (n=300)	Arbetsplatser med egna designade insatser (n=10)	Enkätvar (n=122 + 71)
Hindrande faktorer på organisation- och ledningsnivå	Andra perspektiv/logiker än OSA prioriteras	Ledningen prioriterar verksamhetens mål kopplat till produktivitet	I samtliga fall fanns en strategisk grupp med chefer på olika nivåer, vilket var ett krav för att delta i projektet. Trots detta hade 7 av 8 case utmaningar med den vertikala kommunikationen vilket leder till oklart mandat.	<i>"Vi är inte erfarna i att arbeta med arbetsmiljöfrågor utan har sedan knappt ett år börjat fokusera på vår arbetsmiljö, men inga direkta arbeten är uppstartade och framtidsiktande."</i>	Samtliga case har bristande vertikal integrering. När arbetet skett på arbetsplatsnivå har högre chefer gett sitt stöd, men inte aktivt deltagit vilket lett till utmaningar. När arbetet skett på strategisk nivå har man utgått från att linjen tagit över arbetet, men linjen har upplevts inte delaktiga. I åtta av casen har det saknats tillräckligt engagemang och delaktighet från nivån över första linjens chefer. I tre av casen har dessa chefer deltagit inledningsvis, men deras delaktighet och engagemang har avtagit med tiden. I fyra av casen har man arbetat målmedvetet med att få delaktighet och lyckats att engagera medarbetare men man har alltså endast delvis lyckats engagera den högre ledningen.	<i>"Kunskapen finns hos de högre cheferna men vardagen pressar på med annat som blir viktigare", "[Vi saknar].... politiker och chefer som lyssnar på riktigt och då får insikter om de effekter som främjande och förebyggande insatser kan skapa". , "[Vi behöver]... lyfta fokus och försöka få politiker i ledande ställning varför det är bra med sunda och friska arbetsplatser.", "säkerställa att budgeten kan och ska kunna säkerställa att åtgärder blir genomförda och inte enbart blir en skrivbordsprodukt", "Genomgår en stor förändring i arbets sätt och uppdrag. "</i>
		Trender och centrala överenskommer påverkar agendan	4 av 8 case uttrycker initialt att de önskar arbeta hälsofrämjande, antingen via att introducera hälsofrämjande ledarskap eller genomföra hälsogenomlysningar och/eller friskvårdssatsningar för sina medarbetare.	<i>"...vi behöver ha hjälp med Hälsocoaching/ hälsostrategiskt arbete", "Vår arbetsmiljögrupp fortsätter att arbeta för en god arbetsmiljö och gemenskap på arbetsplatsen. Ett arbete är nu påbörjat för att marknadsföra vår arbetsplats genom att förbereda en presentation på Instagram."</i>	Fem av casen verkar vilja arbeta hälsofrämjande och/eller få igång ett arbete med friskfaktorer	<i>"Utbildning för kvinnor gällande klimakteriebesvär kopplat till arbetslivet är på gång.", "Pilotprojekt i Sunt arbetsliv - nu ska det rullas ut i samtliga förvaltningar", "arbete med friskfaktorer i verksamheterna", "Tillitsbaserad styrning har påbörjats", "Friskfaktorstarten från suntarbetsliv har genomförts på några enheter och fler kommer få ta del av den."</i>

Bilaga 2 - Resultatbilaga

Tema	Undertema	Kategori	Urval av citat och kvantitativa resultat			
			Arbetsplatser med processtöd (n=8)	Ansökningar (n=300)	Arbetsplatser med egna designade insatser (n=10)	Enkät svar (n=122 + 71)
Hindrande faktorer på organisation- och ledningsnivå	Andra perspektiv/logiker än OSA prioriteras	Individfokus leder till att åtgärder som stärker, ändrar eller belönar medarbetare prioriteras	4 av 8 case uttrycker initialt att de önskar arbeta hälsofrämjande, antingen via att introducera hälsofrämjande ledarskap eller genomföra hälsogenomlysningar och/eller friskvårdssatsningar för sina medarbetare.	Exempel på åtgärder som man söker medel för att genomföra: "Det egna ansvaret för den sociala arbetsmiljön", "Handledning/coachning i att hitta rätt "mindset" i medarbetargruppen" och "insatser om livsstilsfaktorer inverkan på arbetet"	Fem av casen verkar vilja arbeta hälsofrämjande En stor andel av de insatser som gjorts i de olika casen syftade till att skapa en samstämmig bild bland de inblandade samt förbereda för en förändring genom kunskapshöjande insatser, coaching etc.	" [vi behöver]... satsa mer på långsiktiga insatser, t ex träning på arbetstid, hållbara scheman, jämställdhetsarbete, att arbetet organiseras med hänsyn till arbetsmiljö och hälsa, större uppmärksamhet på livets utmaningar/svängningar (tex hantering klimakteriebesvär utifrån sjukfrånvaro hos kvinnor i visst åldersspänn, prioritera tid för fler förebyggande utbildningar i t ex stresshantering, hälsopelarna", "[Vi har senaste tre åren genomfört] ...ett antal friskvårdsdagar tex mental avslappning i skog, kajakpaddling, kreativ målning, frisbee golf. Gäller all personal" Av 538 preventiva åtgärder så var 48% inriktade på individ eller gruppnivå, t.ex. livsstil, utbildning, fysisk aktivitet, grupputveckling m.m., snarare än på den organisatoriska nivån

Bilaga 2 - Resultatbilaga

Förutsättningar på arbetsplats

Tema	Undertema	Kategori	Urval av citat och kvantitativa resultat			
			Arbetsplatser med processtödd (n=8)	Ansökningar (n=300)	Arbetsplatser med egna designade insatser (n=10)	Enkät svar (n=122 + 71)
Hindrande faktorer i förutsättningar på arbetsplatserna	Ingen tid att agera	Tidsbehovet underskattas	4 av 8 case har svårt att genomföra de planerade insatserna på grund av bristande resurser (främst tid).	<i>"Sektionsledarens roll har lyfts som en nyckel för det fortsatta arbetet. De behöver arbetsleda sina respektive grupper för att avlasta enhetscheferna. Cheferna behöver ägna mer tid åt pågående utvecklingsarbete.", "Att man inte har tid att vara chef, att det är stressande och utmanande att hinna med både klinik och chefskap."</i>	Fem av casen saknar resurser som behövs för att kunna anpassa åtgärden. Resurser som avses är ffa tid, men även kompetenser som behövs inom processen. Sex av tio case har svårt att genomföra de planerade insatserna på grund av bristande resurser (främst tid och bristande engagemang).	<i>"[Vi behöver]... chefer som hinner med att vara närvarande, mindre personalbrist så tid finns för samtal och uppföljning i vardagen.", "Det finns så mycket verktyg som kan förbättra, men så lite tid till att undersöka möjligheterna och genomföra", "Hitta former för kompetensutveckling för chefer där cheferna känner att de hinner med att delta", "Kunskapen finns hos de högre cheferna men vardagen pressar på med annat som blir viktigare"</i>
		Brandsläckning i verksamheten prioriteras	Samtliga case har haft utmaningar med tillräckliga resurser som visat sig genom att chefer varit tvungna att prioritera bort möte, att planerade insatser pausats eller skjutits på etc.	<i>".... tidsbrist har gjort att vi ännu inte kommit så långt i det."</i>	Sex av tio case har svårt att genomföra de planerade insatserna på grund av bristande resurser (främst tid och bristande engagemang).	<i>"Idag kan vårt arbetsmiljöarbete t.o.m. vara ett arbetsmiljöproblem för vissa chefer då tiden inte räcker till", "[vi behöver]... att verksamheterna får tid och resurser att arbeta med detta. I offentlig verksamhet med brist på personal och pengar (Hälsa – och sjukvård samt omsorg) finns inte tid för chefer att arbeta med annat än täcka brist på personal. Chefstödet dras in för att satsa pengar på "kärnverksamheten" vilket blir moment 22."</i>

Bilaga 2 - Resultatbilaga

Tema	Undertema	Kategori	Urval av citat och kvantitativa resultat			
			Arbetsplatser med processtöd (n=8)	Ansökningar (n=300)	Arbetsplatser med egna designade insatser (n=10)	Enkät svar (n=122 + 71)
Hindrande faktorer i förutsättningarna på arbetsplatserna	Inget stöd till ensam chef	Första linjens chef ansvarar för att hantera missnöje	I 5 av 8 case bygger uppbygget på att chefer (med eller utan stöd av medarbetare) är experter på sin egen verksamhet och att ingen mer kunskap krävs.	<i>"Både i enskilda samtal och på APT lyfts det frekvent att vi behöver stöd", "På APT och i andra forum har framkommit frustration över överenskomna rutiner och arbetssätt på vår nya enhet."</i>	6 av 10 case bedriver arbetet i huvudsak på arbetsplatsnivå. Övriga sker arbetet på strategisk nivå Sex av casen har incitament på enhetsnivå. Incitamenten handlar om konflikter och missnöje i två fall, om arbetsbelastning i tre fall samt om att minska sjukfrånvaro och hot- och våldssituationer.	<i>"[Vi behöver]... mer erfarna chefer som har större kapacitet att skapa en lugn organisation och ge rätt stöd till medarbetare.", "Vi har startat upp ett mer aktivt arbete, det kommer ge effekt först om några år."</i>
		Interna stödfunktioner arbetar på strukturell nivå	I samtliga fall fanns en strategisk grupp med chefer på olika nivåer, där även HR ingick, vilket var ett krav för att delta i projektet.	<i>"...framkom att HR inte alltid är så involverade i samband med översyn av systematiskt arbetsmiljöarbete hos enskilda chefer"</i>	I de 6 case där arbetet har bedrivits på arbetsplatsnivå har ansvarig chef ensamt lett arbetet utan stöd från interna stödfunktioner	<i>"[för att i högre grad lyckas behöver vi]...dimensionera stödresurserna så att de möjliggör arbetet", "[Vi behöver]... ytterligare specialistresurser för att stötta cheferna i arbetsmiljöarbetet", "Vi [HR] har tagit fram ett koncept för Hälsofrämjande arbetsplatser och friskfaktorer!"</i>
		Externa resurser nyttjas inte	Samtliga case fick inom ramarna av projektet tillgång till externt stöd i form av en processtödjare	<i>"Enhetschefen arbetar aktivt med att prata kring oro för nya arbetsuppgifter samt den stress som uppkommer men skulle behöva externt stöd för gruppen gällande dessa frågor."</i>	Fem av casen har använt sig av externa processtöd som guidat verksamheten/enheten genom processen.	Omkring 30 % (28-32%) uppger att de i hög utsträckning tar hjälp av företagshälsovården i sitt förebyggande arbetsmiljöarbete med 31-17% upplever att de i låg eller mycket låg utsträckning nyttjar företagshälsovården

Bilaga 2 - Resultatbilaga

		Saknar tillgång till effektiva arbetssätt inom SAM	Casen söktes aktivt upp och insatser gjordes inom ramen av en budgetförstärkning för sänkt sjukfrånvaro och inte genom det lokala SAM/OSA-arbetet 3 av 8 case verkar själva ha identifierat ett behov.	<i>"Vi behöver skapa strukturer för vårt systematiska arbetsmiljöarbete och hitta strategier för att fånga upp frågor inom den organisatoriska och sociala arbetsmiljön."</i> , <i>"Inget av detta systematiska arbete har gett tillräckligt bra effekt."</i>	Två av casen använder sig av ex medarbetarenkätdata för att hitta rätt i resp utmaning och insats. I fyra av casen har arbetsgivare tillgång till arbetssätt som stödjer anpassning i processen i form av en framtagen arbetsmodell eller processtöd av externa/interna konsulter.	<i>"Kommunen erbjuder exempelvis yoga, och en form av utomhus träning. Det insatser som Kommunen erbjuder är inte saker som fungerar för att förebygga eller främja verksamheterna i det dagliga arbetet. Arbetsmiljön blir sämre och sämre i verksamheterna"</i>
--	--	--	---	---	---	---

Tema	Undertema	Kategori	Urval av citat och kvantitativa resultat			
			Arbetsplatser med processtöd (n=8)	Ansökningar (n=300)	Arbetsplatser med egna designade insatser (n=10)	Enkät svar (n=122 + 71)
Hindrande faktorer i förutsättningarna på arbetsplatserna	Inget utrymme att agera	Arbetsmiljöarbetet delegerat till första linjens chef	I 5 av 8 case bygger upplägget på att chefer (med eller utan stöd av medarbetare) är experter på sin egen verksamhet och att ingen mer kunskap krävs.	"Vi behöver hjälp med att strukturera arbetsmiljöarbetet för att kunna erbjuda en dräglig arbetsmiljö som möjliggör återhämtning och en arbetsplats där vi som VEC:ar kan stå för arbetsmiljöansvaret, något som inte är fullt ut möjligt idag."	6 av 10 case bedriver arbetet i huvudsak på arbetsplatsnivå. Övriga sker arbetet på strategisk nivå I samtliga case förlitar sig ledning och arbetsgivare på att kunskap om grundfrågan, utmaningen, finns i verksamheten.	"[Vi behöver].. större kunskap och engagemang i chefsleden.", "Ge chefer tillräckligt med möjligheter att lägga tid på arbetsmiljöarbetet med t ex ansvar för färre anställda"
		Upplevt bristande beslutsmandat	I samtliga fall fanns en strategisk grupp med chefer på olika nivåer, vilket var ett krav för att delta i projektet. Trots detta hade 7 av 8 case utmaningar med den vertikala kommunikationen vilket leder till oklart mandat.	"...man upplever ett förlorat mandat som chef, man får inte längre fatta beslut om sin enhet. Man är fräntagen möjligheten att guida och styra sin enhet som anser bäst.", Man upplever också att chefs mandat sjunker kopplat till ekonomins försämring med mer kontroller och samtidigt verka i en konkurrens"	Samtliga case har bristande vertikal integrering. När arbetet skett på arbetsplatsnivå har högre chefer gett sitt stöd, men inte aktivt deltagit vilket lett till utmaningar. När arbetet skett på strategisk nivå har man utgått från att linjen tagit över arbetet, men linjen har upplevts inte delaktiga. I 6 av 10 case finns utmaningar med den	"Problemet är att insatserna belastar någons budget, vilket påverkar möjligheten kring viljan till åtgärder.", "[Vi behöver]... mer utrymme för cheferna att prioritera arbetet."

Bilaga 2 - Resultatbilaga

					vertikala kommunikationen vilket leder till oklart mandat.	
		"Vår verksamhet är lite speciell"	I samtliga fall fanns en strategisk grupp med chefer på olika nivåer som skulle säkerställa att insatserna skulle vara anpassade utifrån verksamhetens kontext, vilket var ett krav för att delta i projektet.	"Eftersom det är så många medarbetare som ska jobba mot samma mål så tar det längre tid med förändringsarbete för vår enhet."	I samtliga case förlitar sig ledning och arbetsgivare på att kunskap om grundfrågan, utmaningen, finns i verksamheten.	"Aspekten är inte intressant för oss...."
		Ständiga förändringar	Alla verksamheter behövde göra minst ett omtag på grund av förändrade förutsättningar och 2 av 8 verksamheter behövde fler än ett omtag. I 6 av 8 case skedde ett byte av chef under arbetet och två av dessa verksamheter bytte chef mer än en gång.	"Från den tiden då vi hade medarbetarsamtal och när medarbetarenkäten gjordes så har ALLT förändrats. Vi är inte längre samma arbetsgrupp utan kommer att gå från 40 medarbetare till 15. De saker som togs upp och diskuterades då är med största sannolikhet inte aktuella längre."	Fem av tio case påverkades negativt av förändrade förutsättningar (ex omorganisation, chefsbyte, personalomsättning) under processens.	"Bemanning och schanan ändras hela tiden. Det har under flera år nu gjorts sänkningar på bemanningen i flera verksamheter utan att ta ansvar för konsekvenserna."

Bilaga 2 - Resultatbilaga

Genomförandet av åtgärder

Tema	Undertema	Kategori	Urval av citat och kvantitativa resultat			
			Arbetsplatser med processtöd (n=8)	Ansökningar (n=300)	Arbetsplatser med egna designade insatser (n=10)	Enkät svar (n=122 + 71)
Hinder i genomförandet av åtgärder	Bristande incitament att förändra arbetsorganiseringen	Rädsla för att äventyra produktivitet	I samtliga fall fanns en strategisk grupp med chefer på olika nivåer, vilket var ett krav för att delta i projektet. Trots detta hade 7 av 8 case utmaningar med den vertikala kommunikationen vilket leder till oklart mandat.	<i>"...en större strukturell förändring behöver arbetas igenom nogsamt."</i>	3 av 10 case inkluderar ett brukarperspektiv. Övriga fokuserar enbart på medarbetarnas situation.	<i>"...få ledning, chefer och medarbetare att prioritera arbetsmiljö mer! (Stort fokus på patientsäkerhet idag)."</i>
		Bristande stöd från den högre ledningen	I samtliga fall fanns en strategisk grupp med chefer på olika nivåer, vilket var ett krav för att delta i projektet. Trots detta hade 7 av 8 case utmaningar med den vertikala kommunikationen vilket leder till oklart mandat.	<i>"Upplevelsen bland medarbetarna är att vi behöver fler resurser på avdelningen, vi tror inte att detta kommer bli möjligt sett till ekonomi och framtida möjligheter till rekrytering. Vi ser istället att vi genom handledning och kompetensutveckling kan stärka medarbetarnas förmåga att hantera arbetsbelastning, göra prioriteringar och organisera sitt arbete och på så vis skapa en hållbar arbetsmiljö.", cheferna upplever det fortsatt svårt att klara uppdraget utifrån allt knappare resurser-önskar stöd av förvaltning i det.</i>	Samtliga case har bristande vertikal integrering. När arbetet skett på arbetsplatsnivå har högre chefer gett sitt stöd, men inte aktivt deltagit vilket lett till utmaningar. När arbetet skett på strategisk nivå har man utgått från att linjen tagit över arbetet, men linjen har upplevts inte delaktiga. I åtta av casen har det saknats tillräckligt engagemang och delaktighet från nivån över första linjens chefer. I tre av casen har dessa chefer deltagit inledningsvis, men deras delaktighet och engagemang har avtagit med tiden. I fyra av casen har man arbetat målmedvetet med att få delaktighet och lyckats engagera medarbetare men man har alltså endast delvis lyckats engagera den högre ledningen.	<i>"[Vi behöver]... ett kommunövergripande beslut och tydligt intresse från högsta ledningen där de tydliggör vad som ska göras och när för att arbetsmiljöarbetet ska prioriteras.", "[Vi behöver]... ett uttalat krav från sjukhusledningen till chefer på alla nivåer att aktivt arbeta med arbetsmiljön", "[Vi behöver]... att arbetsgivaren förstår att det är arbetet och arbetsmiljön som gör personalen sjuka. Så länge arbetsgivaren blundar för att det är så och inte vill ta ansvaret eller hitta på andra anledningar så kommer aldrig arbetsmiljön bli tillfredsställande", "Om vår ekonomi var i bättre balans, skulle vi kunna satsa mer på arbetsmiljöfrågor utan att stirra oss blinda på kostnader"</i>

Bilaga 2 - Resultatbilaga

Tema	Undertema	Kategori	Urval av citat och kvantitativa resultat			
			Arbetsplatser med processtöd (n=8)	Ansökningar (n=300)	Arbetsplatser med egna designade insatser (n=10)	Enkät svar (n=122 + 71)
Hinder i genomförandet av åtgärder	Hindrande organisering av OSA	Två parallella processer, en strategisk och en operativ	Samtliga case bedrivs på arbetsplatsnivå och i 5 av 8 case bygger upplägget på att chefer (med eller utan stöd av medarbetare) är experter på sin egen verksamhet och att ingen mer kunskap krävs.	<i>"Flera klinikchefer i denna grupp har kontaktat mig för att påtala att samarbetet ej fungerar väl vid deras egna möten. (då inte deras chef är närvarande)"</i>	6 av 10 case bedriver arbetet i huvudsak på arbetsplatsnivå. Övriga sker arbetet på strategisk nivå I 6 av 10 case finns utmaningar med den vertikala kommunikationen vilket leder till oklart mandat.	<i>"Vi är i startgropen av att implementera en relativt ny policy för organisationens arbetsmiljö- och hälsoarbete, med tillhörande lokala dokument, vilket vi dock ser kommer ha betydande inverkan på ett mer framgångsrikt arbetsmiljöarbete.", " införa digitalt system så att vi på HR får möjlighet att få en överblick och kunna stötta mer samt ha tydligare mål för arbetsmiljöarbetet"</i>
		Bristande vertikal kommunikation gällande OSA	I samtliga fall fanns en strategisk grupp med chefer på olika nivåer, vilket var ett krav för att delta i projektet. Trots detta hade 7 av 8 case utmaningar med den vertikala kommunikationen vilket leder till oklart mandat.	<i>"Vi har en bra dialog på avdelningen men svårigheten är när jag lyfter upp det högre i organisationen."</i>	Samtliga case har bristande vertikal integrering. När arbetet skett på arbetsplatsnivå har högre chefer gett sitt stöd, men inte aktivt deltagit vilket lett till utmaningar. När arbetet skett på strategisk nivå har man utgått från att linjen tagit över arbetet, men linjen har upplevts inte delaktiga. I 6 av 10 case finns utmaningar med den vertikala kommunikationen vilket leder till oklart mandat.	<i>" [Vi behöver]... bättre struktur och ansvarsfördelning mellan organisatoriska nivåer och tydligare målsättningar utifrån en uttalad strategi.", "[Vi behöver]... större involvering på alla plan i organisationen, från toppen ner på golvet, med ett tydligt helhets angrepp som är förankrat och tydligt."</i>
		Arbetsplatser med behov av åtgärder saknar grundläggande förutsättningar	En stor andel av de insatser som gjorts i de olika casen syftade till att skapa en samstämmig bild bland de inblandade samt förbereda för en förändring genom kunskapshöjande insatser, coaching etc.	Exempel på åtgärder som man söker medel för: <i>"strukturer kring samverkan, kommunikation och delaktighet i arbetsgruppen", "Få en trygg och stabil grupp" och " Vi har/kan aldrig samla hela gruppen. Ett vanligt APT kan ha ca 30-40 deltagare och då saknar vi över 100 individer." "På APT så är medarbetare oftast tystlåtna och gör sig inte så delaktiga."</i>	En stor andel av de insatser som gjorts i de olika casen syftade till att skapa en samstämmig bild bland de inblandade samt förbereda för en förändring genom kunskapshöjande insatser, coaching etc.	<i>"Om vi inte var så beroende av hyrpersonal utan hade stabila arbetsgrupper ute i verksamheten."</i>

Bilaga 2 - Resultatbilaga

Tema	Undertema	Kategori	Urval av citat och kvantitativa resultat			
			Arbetsplatser med processtöd (n=8)	Ansökningar (n=300)	Arbetsplatser med egna designade insatser (n=10)	Enkät svar (n=122 + 71)
Hinder i genomförandet av åtgärder	Saknar tillgång till effektiva arbetssätt inom OSA	Övertro på att nå hela vägen genom att enbart föra en dialog med medarbetare	I 7 av 8 case baserades insatserna i hög utsträckning utifrån vad enskilda chefer, HR eller processledaren föreslår	"... arbetar mycket på APT med arbetsmiljöfrågor", "Skyddsombud och fackliga organisationer framför brister i hur APT genomförs. Det är både tekniska/praktiska brister som att det inte genomförs APT tillräckligt ofta att APT genomförs med bristande dialog och att inte alla medarbetare har möjligheten att delta. Utmaningar är kultur, språk, verksamhetens förutsättningar och viljan hos chef att öppna upp för delaktighet och dialog."	I samtliga case förlitar sig ledning och arbetsgivare på att kunskap om grundfrågan, utmaningen, finns i verksamheten.	"Mycket tid till möten, men resultaten är starkt varierande. Frågor lyfts, men arbetet med handlingsplaner uteblir.", "[Vi behöver]...mer dialoger med medarbetare, mer tid för möten och diskussioner.", "Massa prat på stormöten"
		Bakomliggande orsaker identifieras inte	Genomgående verkar åtgärderna ha tagits fram utifrån chefernas bild av situationen snarare än som ett resultat av en fördjupad undersökning eller att man hämtat in kunskap utifrån.	"Min bristfälliga kunskap om det systematiska arbetsmiljöarbetet och resultatet av den senaste medarbetarenkäten där det framkom att mina medarbetare inte tyckte sig ha en god hälsa gjorde att jag sökte."	Genomgående verkar åtgärderna ha tagits fram utifrån chefernas bild av situationen snarare än som ett resultat av en fördjupad undersökning eller att man hämtat in kunskap utifrån.	"[Vi behöver]... planera och analysera aktiviteter kring förebyggande av arbetsmiljö lite mer", "[Vi behöver]... djupare analyser som leder till åtgärder", "Fortsätta som vi gör men planera och analysera aktiviteter kring förebyggande av arbetsmiljö lite mer"
		SAM-hjulet nyttjas inte/stödjer inte OSA-arbetet	I inget av casen framgår det i processdokumentation en att en formell riskbedömning har gjorts. Medarbetarenkäten nyttjades i ett av casen. De verktyg och arbetssätt som används har kommit från det externa stöd som verksamheterna fått ta del av	"Utanför en formell arbetsmiljöprocess har det skett dialoger och diskussioner i arbetsgruppen om hur vi kan förbättra rondarbetet". I 5 av 300 ansökningar motiverades behovet av insatser med en riskbedömning och 20 av 300 ansökningar motiverades utifrån ett anmält tillbud/avvikelse. I 9% av ansökningarna lyftes att SAM inte stödjer OSA-arbetet.	Fem av casen använder sig av verksamhetsdata i form av personalstatistik eller medarbetarenkätdata inför beslut av åtgärd.	"[Vi behöver]... förenkling av våra rutiner och ett tydligare stöd till chefer. IT-stöd för SAM", "Vi håller på att se över systematiken och kommer att införa ett nytt sätt att hantera arbetsmiljörisker.", "Vi har bra rutiner och arbetssätt framtagna, men kompetensen hos cheferna om HUR man får till det systematiska arbetsmiljöarbetet i vardagen och förutsättningarna för cheferna att göra detta är tyvärr inte alltid de bästa.", "[Vi gör]... SAM riskbedömningar men vi upplever att det brister lite i ledet"

Bilaga 2 - Resultatbilaga

Tema	Undertema	Kategori	Urval av citat och kvantitativa resultat			
			Arbetsplatser med processtöd (n=8)	Ansökningar (n=300)	Arbetsplatser med egna designade insatser (n=10)	Enkät svar (n=122 + 71)
Hinder i genomförandet av åtgärder	Bristande förståelse för det praktiska genomförandet av OSA	Fokus på att genomföra aktiviteter inom SAM snarare än att åtgärda bristande förutsättningar	Casen söktes aktivt upp och insatser gjordes inom ramen av en budgetförstärkning för sänkt sjukfrånvaro och inte genom det lokala SAM/OSA-arbetet	<i>"Vi genomför arbetsmiljöronder 2 gånger per år där vi tittar på den psykosociala och fysiska miljön"</i>	Casen rekryterades utifrån att de själva initierat och designat en förebyggande insats. Insatserna skedde inte i regel inte inom SAM/OSA-arbetet	<i>"Vi har ett årshjul som vi följer där arbetsmiljö är i fokus", "OSA-enkät genomförs minst en gång per år och arbetssituationen följs upp på individnivå minst en gång per år i medarbetarsamtal."</i>
		Resurser går till att söka efter en struktur och arbetssätt inom OSA	I fem av casen framgår det inte att verksamheterna reflekterat över behov av ytterligare verktyg.	<i>"Vi behöver ta fram fungerande rutiner tas fram angående hur dialogen kring arbetsbelastningen mellan chef och medarbetare ska föras. Arbetsbelastningen har varit hög under en lång tid och trots åtgärder har vi inte lyckats komma tillrätta med den."</i>	Fem av casen har använt sig av externa processtöd som guidat verksamheten/enheten genom processen.	<i>"Vi har skapat en tydligare rollbeskrivning för vår skyddskommitté.", "Vi har gått igenom och utarbetat en ny arbetsmiljöhandbok med uppdaterade rutiner och arbetssätt", "Vi ska införa ett digitalt system för SAM, så att vi från HR ska effektivare se var vi behöver fokusera på att rikta åtgärder. Vi är en stor organisation så vi har inte möjlighet att få en överblick utan att digitalisera SAM.", "Uppstart av systematiskt arbetsmiljöarbete, arbetsmiljöhandbok har tagits fram, årshjul kring arbetsmiljö har formulerats"</i>