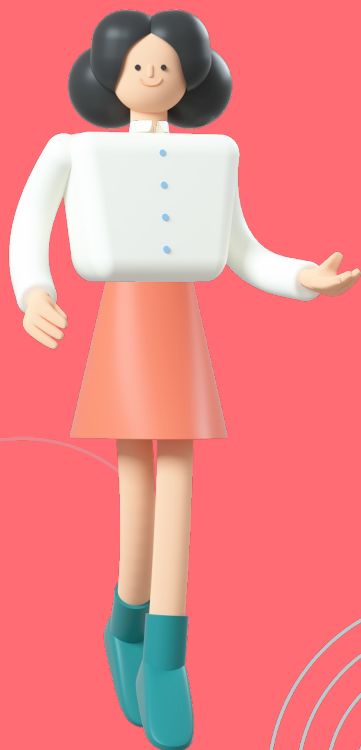




F6:1 Chefernas arbetsmiljö

Milla Jonsson

Chefernas arbetsmiljö



Milla Jonsson



Milla Jonsson - Senior rådgivare inom arbetsmiljö och arbetsrätt

Hon är grundare av Lawbox AB och M. Jonsson Juridiska Byrå AB, samt initiativtagare till Arbetsmiljöpodden, där aktuella frågor om arbetsmiljö och ledarskap lyfts i samtal med inbjudna gäster.

Genom att förenkla det svåra och lyfta fram det praktiskt viktiga inom hennes specialområden gör henne till en uppskattad föreläsare och coach för ledare, chefer, HR som förtroendevalda.

3

Fallstudie

Stresshantering i en högpresterande arbetsmiljö

Anna har arbetat som mellanchefer på ett tjänstebolag i över fem år. Hon älskar sitt jobb och lägger stor vikt vid att leverera resultat. De senaste månaderna har arbetsbördan ökat dramatiskt. Leveranstiderna har blivit tightare, resurserna mindre och förväntningarna högre. Två personer bytte jobb.

Trots att hon har signalerat sin oro till närmaste chef, har ingen förändring skett. Hon börjar märka att hon sover dåligt, har ont i huvudet varje dag och har svårt att koppla av även på fritiden. Kollegorna känner samma sak, men ingen vågar riktigt tala öppet om det även om de i sin tur signalerar till Anna att hon måste göra något.

Till slut tar situationen ut sin rätt och Anna blir sjukskriven på obestämd tid på grund av stress. Hennes frånvaro skapar ytterligare belastning för teamet vilket har resulterat i ökade konflikter och missnöje, där hela projektet riskerar att försenas.

Frågeställning:

Hur skulle denna situation hanterats för att både medarbetare som chef ska må bra?

Vad är arbetsmiljö?



Fråga (mentometer):

Har du någon gång arbetat på en arbetsplats där ledarskapet inte tog hänsyn till arbetsmiljön?

Ja/ Nej

Om ja:

Hur påverkade det dig och dina kollegor?

Ökad stressnivå
Sämre samarbete i gruppen
Lägre engagemang/motivation
Högre frånvaro
Kränkande särbehandling
Annat (öppet svar)

Chefens dubbla roller

- Arbetsgivarens företrädare
- En arbetstagare med egen arbetsmiljö

Chefer driver arbetsmiljöarbetet för andra...
... men vem tar ansvar för chefernas arbetsmiljö
och ser till att de orkar?



7

Chefer som riskgrupp

Undersökningar visar att chefernas arbetssituation exkluderas från det systematiska arbetsmiljöarbetet

Risker:

- Hög arbetsbelastning
- Otydliga arbetstider
- Risk för kränkande särbehandling
- Chefer inkluderas inte alltid i arbetsmiljöarbetet

Lite statistik

Arbetsmiljöverkets rapport från 2024

Sektor	För hög arbetsbelastning	Speciella kännetecken
Privat	42 %	Krav på ständig tillgänglighet, resultatfokus
Stat	47 %	Administrativa krav, styrning och rapportering
Region	55 %	Vårdintensivt, många parallella krav, risk för hot/ våld
Kommun	57 %	Stora personalgrupper, pressade resurser och krav från medborgare

Hot och våld:

Regioner: ca **29 %** av chefer i vård och omsorg har utsatts för hot eller våld.

Kommuner: liknande nivåer, särskilt inom skola och socialtjänst.

Stat: betydligt lägre, men vissa grupper inom kriminalvården sticker ut.

Privat sektor: generellt låga nivåer.

Kränkande särbehandling:

Kommuner: högst andel (runt **12-15 %**).

Regioner: ca **10-12 %**.

Stat: något lägre (ca **8-10 %**).

Privat sektor: lägst (ca **7 %**).

Källa: Arbetsmiljöverkets rapport 2024: Ett hållbart arbetsliv. Organisatorisk och social arbetsmiljö, första linjens chefer inom privat sektor

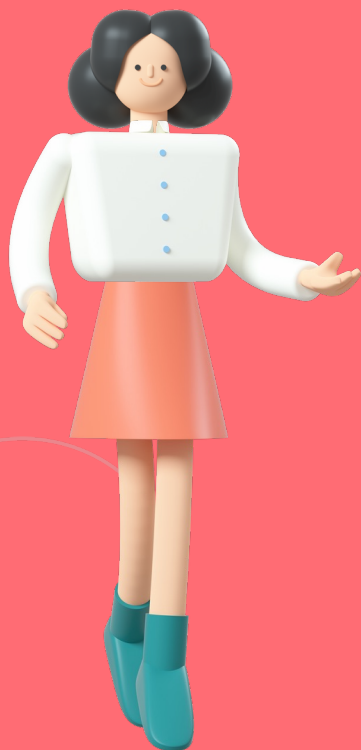
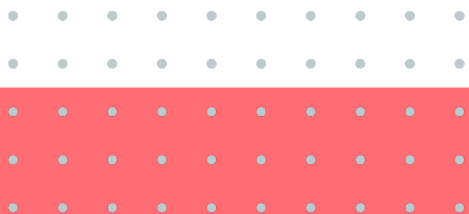
2025-10-13

Konsekvenser när SAM-brister

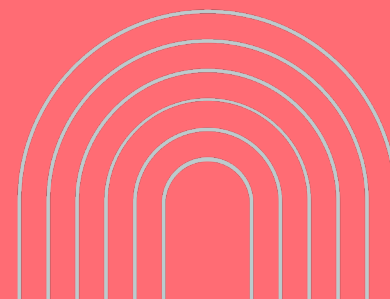
- Chefernas arbetsmiljöfrågor hanteras utanför det systematiska arbetsmiljöarbetet
- Enskilda avstämningsmöten kopplade till individen
- Arbetsmiljöfrågorna hanteras utifrån en individnivå – kommer aldrig upp på den organisatoriska nivån.

Konsekvenser:

- Kortare återhämtning och högre stressnivå
- Svårare att vara närvarande ledare för medarbetarna
- Risk för att rollen upplevs som ohållbar
- Ökad risk för konflikter mellan chef och medarbetare
- Brist på långsiktig kompetensförsörjning – chefer slutar eller undviker chefsuppdrag
- Sämre kvalitet i arbetsmiljöarbetet för medarbetarna (eftersom chefen själv inte orkar driva det)
- Ökad sjukfrånvaro och sjuknärvaro bland chefer
- Minskad organisatorisk effektivitet och produktivitet – kostnader upp till dubbla månadslönen per chef
- Försämrat förtroende för ledningen och arbetsgivaren som helhet



Arbetsgivarens ansvar



Arbetsmiljöansvar - arbetsgivare

Arbetsgivare kap 3 §§ 1-3:

- ▶ Högsta ledningen har **alltid** det **övergripande ansvaret** för arbetsmiljön.
- ▶ Ansvaret kan **aldrig** delegeras bort, d.v.s. att straffansvar för inträffade olyckor fastställs av domstol i efterhand.
- ▶ **Skyldighet** att vara aktiv, vidta åtgärder för att på olika sätt uppfylla kraven på en bra arbetsmiljö.
- ▶ **Syftar till** att skapa trivsel på arbetsplatsen och ta bort och minska risker för ohälsa och olycksfall.



Arbetsmiljölagen “vidta alla åtgärder som behövs”

Arbetsgivaren skall vidta alla åtgärder som behövs för att förebygga att arbetstagaren utsätts för ohälsa eller olycksfall.

En utgångspunkt skall därvid vara att allt sådant som kan leda till ohälsa eller olycksfall skall ändras eller ersättas så att risken för ohälsa eller olycksfall undanröjs (3 kap 2 § AML).

Förtydligar vilka sociala och organisatoriska faktorer som ska vara en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Följa författningar (föreskrifter):

AFS 2023:1 Systematiskt arbetsmiljöarbetet

AFS 2023:2 kap 3 Anpassning

AFS 2023:2 kap 2 Organisatorisk och social arbetsmiljö

forts. vidta alla åtgärder

3 kap 2a § AML

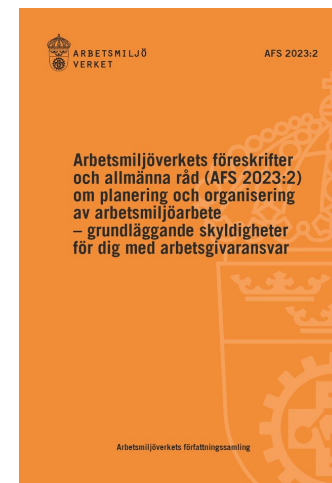
- Arbetsgivaren ska systematiskt planera, leda och kontrollera verksamheten på ett sätt som leder till att arbetsmiljön uppfyller föreskrivna krav på en god arbetsmiljö. Han ska utreda arbetsskador, fortlöpande undersöka riskerna i verksamheten och vidta de åtgärder som föranleds av detta. Åtgärder som inte kan vidtas omedelbart ska tidsplaneras.
- Arbetsgivaren ska i verksamheter med fler än 10 anställda dokumentera arbetsmiljöarbetet.
- Handlingsplaner ska därvid upprättas.

Lagreglerad tydlighet – AFS 2023:2

- Arbetsgivaren ska se till att chefer och arbetsledare har kunskaper (och förutsättningar att omsätta dessa) hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning (4 §).
- Arbetsgivaren ska se till att arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning. Resurserna ska anpassas till kraven i arbetet (6 §).

Arbetsgivaren ska se till att arbetstagarna känner till (7 §)

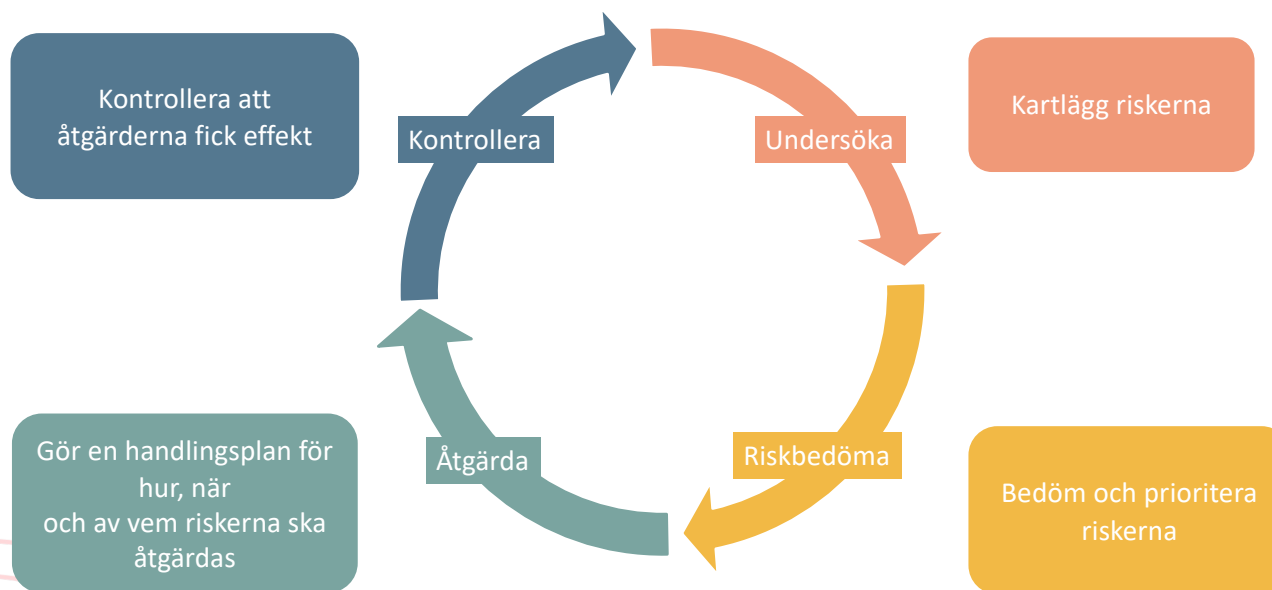
1. vilka arbetsuppgifter,
2. vilket resultat som ska uppnås,
3. om särskilda arbetssätt och i så fall hur,
4. vad ska prioriteras när tillgänglig tid inte räcker
5. vem vända sig till för hjälp och stöd att utföra arbetet.



AFS 2023:2 2 kap 4 §, 6-7 §§

Riskbedömningar – ett stöd i det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM-hjulet)

Systematiskt arbetsmiljöarbete är att "undersöka, genomföra och följa upp verksamheten på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås"*.



* Arbetsmiljöverkets definition i AFS 2023:1

SAM-nätet

Chef	Undersök	Riskbedöm	Åtgärda	Följ upp
Individ				
Grupp				
Verksamhet				
HR				
Fack				
Skyddsombud				

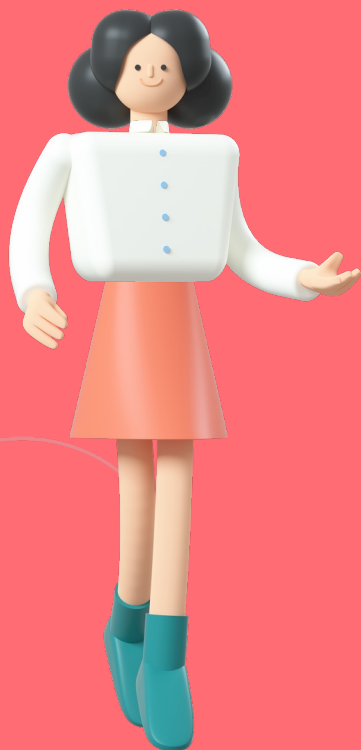
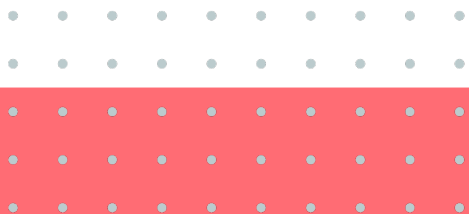
Hur ser det ut på våra arbetsplatser?

Finns ett systematiskt arbetssätt för att identifiera tidiga signaler på ohälsa i organisationen?

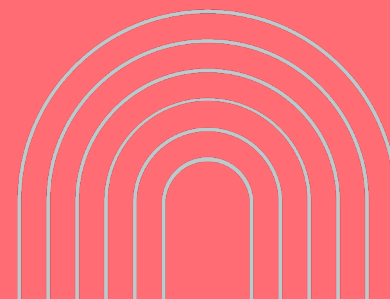
Svarsalternativ	2020	2021	2022	2023
Ja, vi har välfungerade rutiner	26%	24%	35%	42%
Nja, vi brister något i detta	15%	21%	38%	33%
Nej, vi har inga rutiner för detta	15%	21%	38%	33%
Vet ej	10%	6%	5%	4%

Källa: MedhelpCare rapport 2024

2025-10-13



Varför tydlig delegering



Fördelning av arbetsmiljöuppgifter

- Det skall finnas ett klart och tydligt behov
- Den som fördelningen sker till, skall ha en självständig ställning gentemot den som fördelat arbetsmiljöuppgifterna
- Den som fördelningen sker till, skall ha erforderliga kunskaper
- Med fördelning av arbetsmiljöuppgifter skall följa tillräckliga befogenheter och resurser
- Det skall klart framgå till vem arbetsmiljöuppgifterna fördelats till

OBS!

Samtliga förutsättningar ska vara uppfyllda annars kan fördelningen av arbetsmiljöuppgifter returneras AFS 2023:1 §9



Arbetsmiljöansvar och uppgiftsfördelning

Arbetsmiljöansvaret kan inte delegeras men uppgifterna kan fördelas

- ✓ Undersöka risker i arbetsmiljön
- ✓ Rehabiliteringsansvar
- ✓ Följa upp sjukfrånvaro
- ✓ Utreda olyckor och tillbud

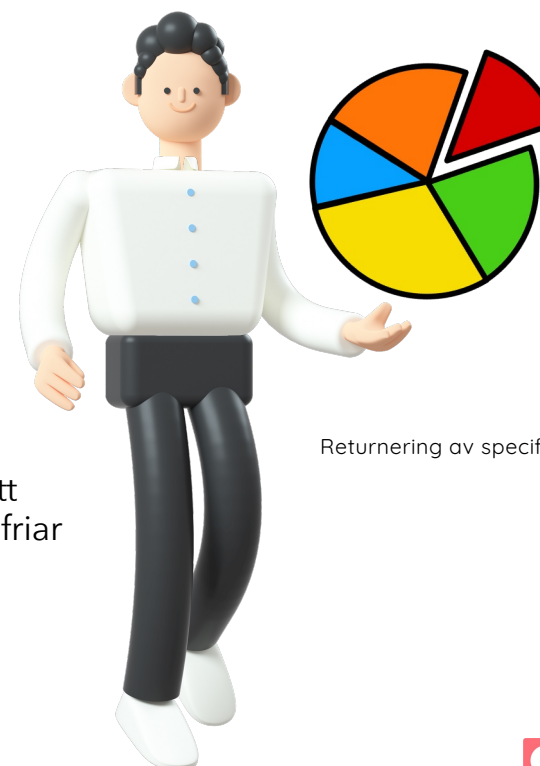


- ✓ Genomföra medarbetarsamtal
- ✓ Undersöka OSA
- ✓ Introduktion
- ✓ Säkerställa kompetens

Returnering av arbetsmiljöarbetsuppgifter

- Om du har uttömt handlingsbefogenheter
- Om du inte fått utbildning
- Om du inte har rätt kunskap och erfarenhet
- Om du inte får personella och ekonomiska resurser
- Om du inte har befogenhet/självständig ställning
- Innebär inte någon automatisk friskrivning från straffansvar

En skriftlig returnering syftar till att korrigera brister och göra arbetsgivaren medveten om vilka förutsättningar som saknas för att du ska kunna fullgöra dina arbetsmiljöuppgifter. En returnering befriar dig dock inte från arbetsuppgifterna i sig.



Returnering av specifik arbetsmiljöuppgift

Dålig arbetsmiljö kostar!

För varje person som har 35 000 i lön och som är sjuknärvarande (exempelvis skattar rätt på stress i medarbetarundersökningen), kostar denna person sin lön + arbetsgivaravgift x 1,54.

Vid en arbetsgivaravgift på 31,42% blir det en extra kostnad på 24 838 kr/mån. Om tio personer är sjuknärvarande under ett år, blir det nästan tre miljoner.

Det kostar med anställda som inte är produktiva. Som inte kan koncentrera sig, som har lägre energi, svårare med samarbete, missar deadlines, som gör ett sämre jobb kvantitativt och kvalitativt.

För upplevda arbetsmiljöproblem blir motsvarande siffra +33 117 kr/mån/person som upplever arbetsmiljöproblem.

För sjuknärvaro: lönen + soc. avgifter x 1,54.

För bristande arbetsmiljö: lönen + soc. avgifter x 1,72.

(Månadslön + påslag) x Multiplikator x (dagar/ arbetsdagar)

Källa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1098301517302565>



Att arbeta förebyggande – en vinst!

Beräkningen är enkel:

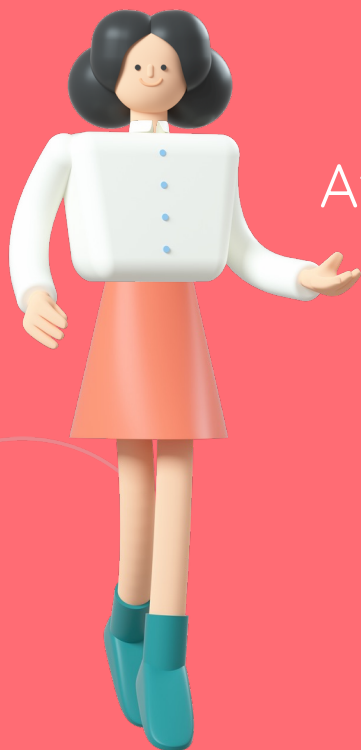
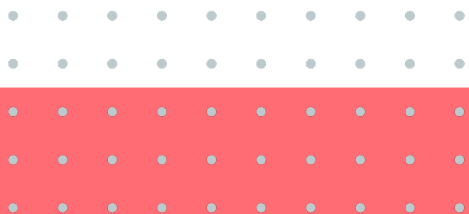
månadslön plus sociala avgifter/overhead multiplicerat med multiplikatorn. Om det bara gäller en viss period, multiplicerar vi också med andelen dagar som påverkas.

- 1,97 för sjukfrånvaro.
- 1,70 för akut sjuknärvaro.
- 1,54 för kronisk sjuknärvaro.
- 1,72 för arbetsmiljöproblem.

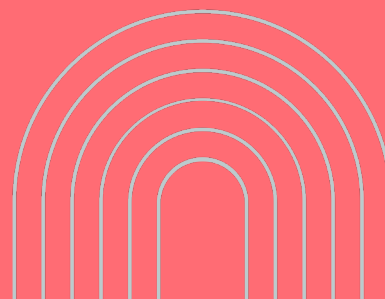
$(\text{Månadslön} + \text{påslag}) \times \text{Multiplikator} \times (\text{dagar} / \text{arbetsdagar})$

Exempelberäkning (lön 50 000 kr, påslag 40 % $\Rightarrow C_0 = 70\,000$ kr, 21 arbetsdagar/mån)
Små störningar $\rightarrow$ stora kostnader.

Scenario	Hel månad	5 dagar (av 21)
Sjukfrånvaro (1,97)	137 900 kr	32 800 kr
Akut sjuknärvaro (1,70)	119 000 kr	28 300 kr
Arbetsmiljöproblem (1,72)	120 400 kr	28 700 kr



Att tänka på!

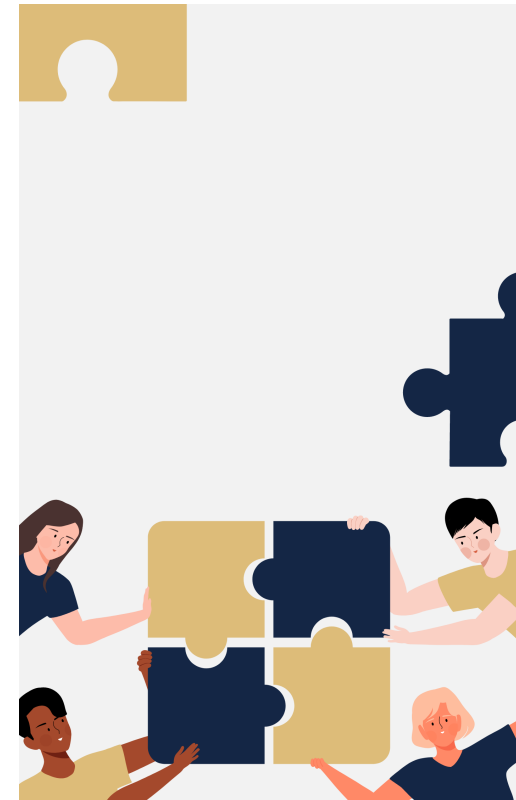


Fördelar att arbeta förebyggande med chefers arbetsmiljö

- Risker i arbetet identifieras och åtgärdas i tid
- Tydliga rutiner för det systematiska arbetsmiljöarbetet, är grunden för ett gott arbetsmiljöarbete
- Uppgiftsfördelning ska vara tydlig och chefer ska ha resurser, tid och befogenheter kopplat till sitt arbetsmiljöarbete samt möjlighet att arbeta med frågeställningarna i sitt dagliga arbete
- Medarbetare och chefer ska känna till risker och hur de hanteras, så kunskap och delaktighet är viktiga aspekter att beakta
- Redan i en on-boardprocess ska chefer och medarbetare få en grund i arbetsmiljö och OSA
- Upprätta specifika skyddsronder för chefer, där chefer ses som en egen grupp i OSA-arbetet.

Resultat:

- Minskad risk för olyckor, sjukdom och stress
- Färre sjukskrivningar och lägre kostnader
- Högre trivsel, engagemang och kvalitet
- Bättre förmåga att behålla och rekrytera personal
- En hållbar arbetsmiljö – även för cheferna



Svar fallstudie:

Hur borde situationen hanterats?

- Tidig dialog och uppföljning av Annas signaler
- Justering av krav/ resurser (prioritering, omfördelning, resurser in)
- Skapa en öppen och tillitsfull kultur där stressrelaterade problem kan lyftas utan rädsla
- Regelbunden uppföljning av arbetsbelastning på individ som teamnivå

Krav enligt AFS 2023:2, 2 kap.

- Arbetsgivaren ska fortlöpande bedöma risker kopplat till arbetsbelastning
- Säkerställa balans mellan krav, resurser och återhämtning
- Förebygga ohälsa genom tydliga mål, arbetsfördelning och stöd

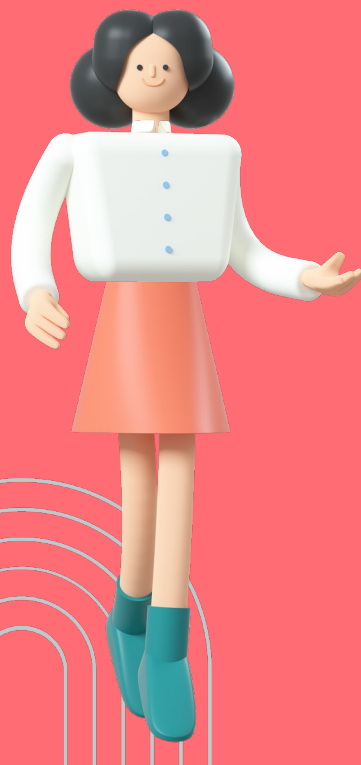
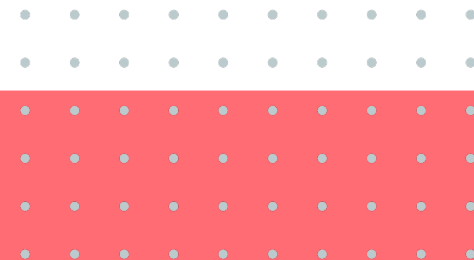
Förebyggande arbete minskar risken för sjukskrivning och stärker både chef och team.



Att satsa på chefers arbetsmiljö är en investering

”En god arbetsmiljö för chefer är en förutsättning för hållbart ledarskap. När chefer ges rätt förutsättningar kan de både leda sina team bättre och själva hålla över tid. Att investera i chefers arbetsmiljö är därför att investera i hela organisationens framtid.”

*Källa: Ledarna, **Hållbara chefer** (2023).*



Stort tack & lycka till!

Milla Jonsson
info@lawbox.se



Källor och referenser:

- *Arbetsmiljön för första linjens chefer i privat sektor – Resultat från en nationell inspektionsinsats*. Stockholm: Arbetsmiljöverket (2024).
- Ledarna (2023). *Hållbara chefer – Whitepaper*. Stockholm: Ledarna.
- MedHelp Care (2024). *HR-rapport 2024*. Stockholm: MedHelp Care.
- Strömberg, C., Aboagye, E., Hagberg, J., Bergström, G. & Lohela-Karlsson, M. (2017). Estimating the Effect and Economic Impact of Absenteeism, Presenteeism, and Work Environment-Related Problems on Reductions in Productivity from a Managerial Perspective. *Value in Health*, 20(8), 1058–1064. <https://doi.org/10.1016/j.jval.2017.05.008>
- Sveriges Riksdag (1977:1160). *Arbetsmiljölagen*. Stockholm: Sveriges Riksdag.
- Arbetsmiljöverket. *AFS 2023:1 Systematiskt arbetsmiljöarbete*.
- Arbetsmiljöverket. *AFS 2023:2 Organisatorisk och social arbetsmiljö*.
- www.lawbox.se