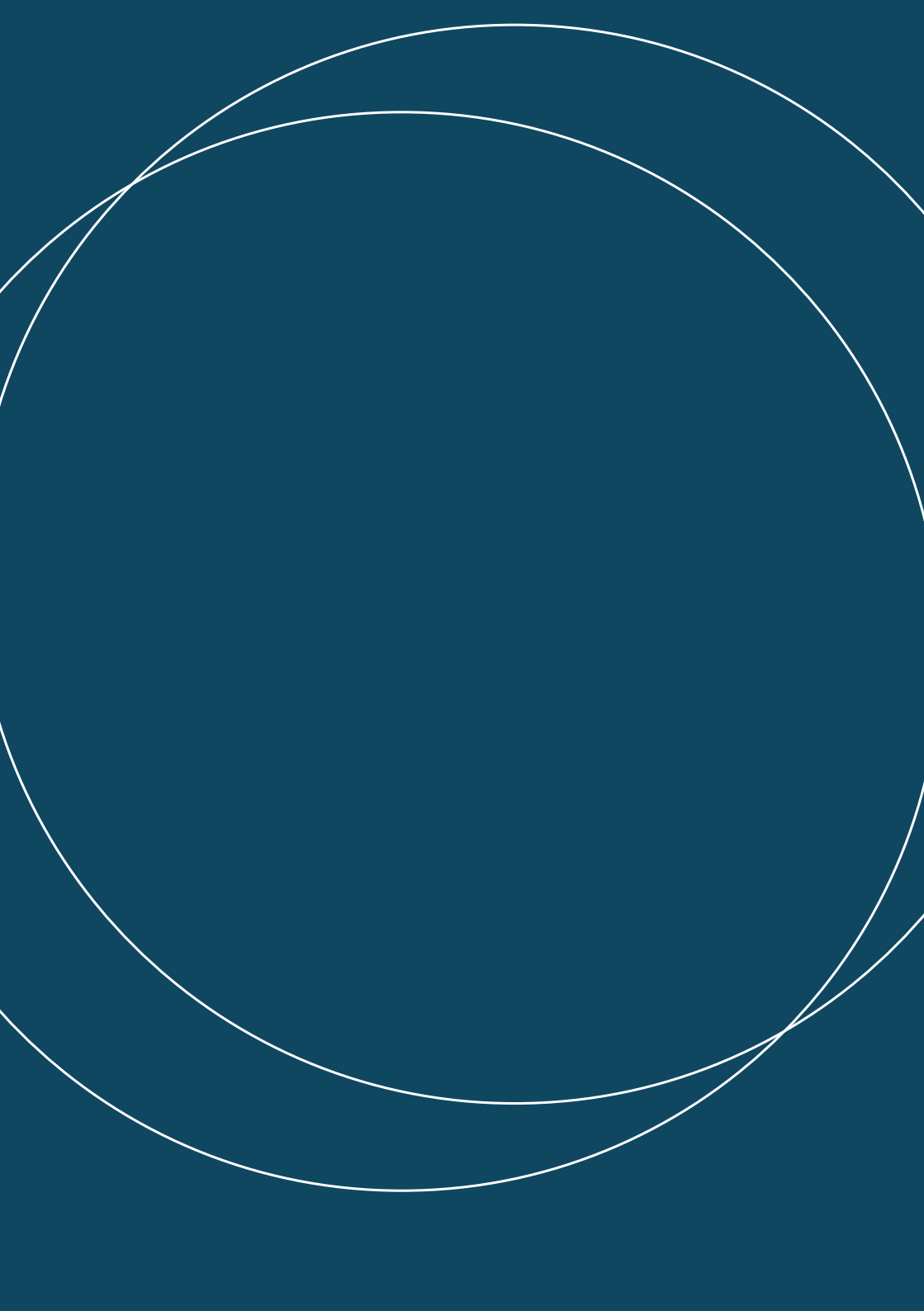


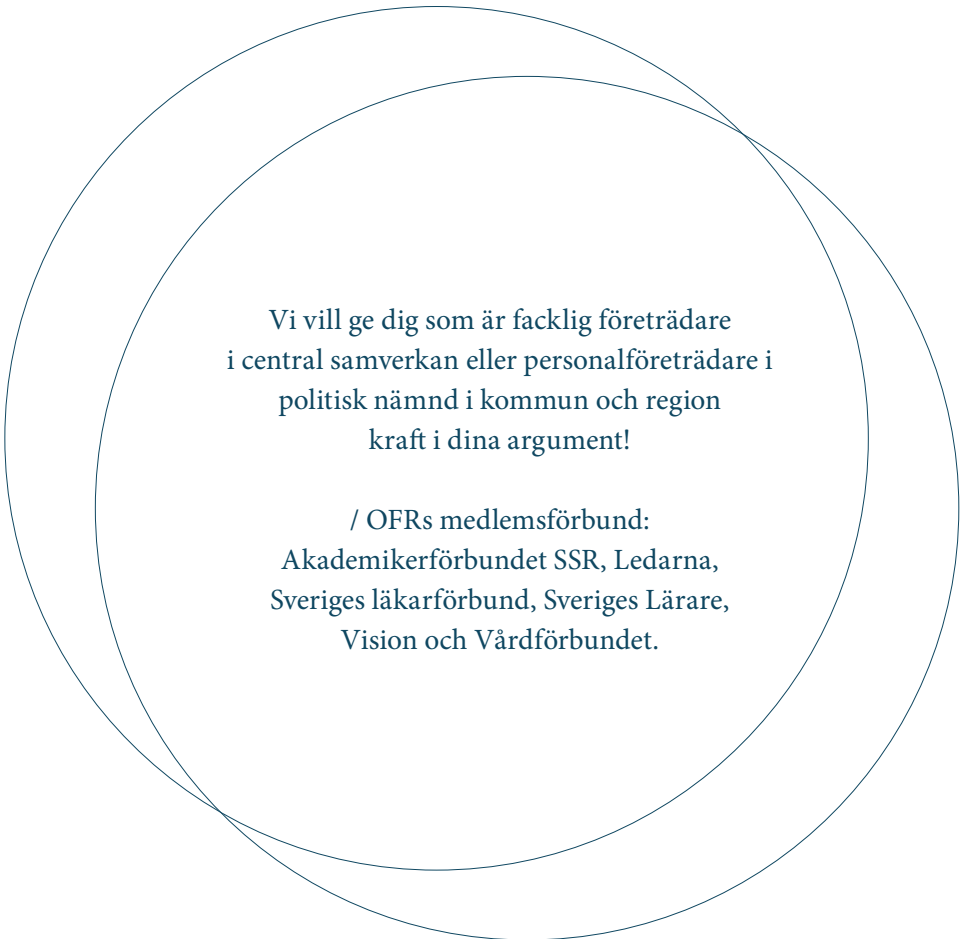
I kraft av våra argument

Handbok för fackliga företrädare
i central samverkan och
personalföreträdare i politiska nämnder
i kommuner och regioner



Innehållsförteckning

Förord	5
Inledning	7
Personalföreträdare i kommunal och regional nämnd	9
Facklig företrädare i central samverkan	13
Centralt och lokala samverkansavtal	13
MBL, AML och samverkan	14
Vad innebär uppdraget och hur agerar du framgångsrikt?	18
Tips till ny företrädare i central samverkan eller politisk nämnd!	32
Att sätta mål för det fackliga uppdraget	34
Att utveckla en påverkansplan	37
Så styrs en kommun och region	39
Mötesformalia	41
Kommuner och regioners ekonomi och budgetarbete	44
Tio goda råd för att påverka kommunens/regionens budget	45
Intervju med Åsa Plesner: Vi pratar för lite om kommunala budgetar	50
Arbetsmiljö	54
Offentlig upphandling	62
Styrning av offentlig verksamhet	67
Digitalisering, automatisering och artificiell intelligens (AI)	72
Intervju med Simon Vinge, chefsekonom på Akademikerförbundet SSR och Victor Bernardtz, utredare på fackförbundet Unionen	77



Vi vill ge dig som är facklig företrädare
i central samverkan eller personalföreträdare i
politisk nämnd i kommun och region
kraft i dina argument!

/ OFRs medlemsförbund:
Akademikerförbundet SSR, Ledarna,
Sveriges läkarförbund, Sveriges Lärare,
Vision och Vårdförbundet.

Förord

Välfärdens medarbetare, fackets medlemmar, drivs ofta av viljan att göra skillnad. De ser arbetet som meningsfullt när de med sin kunskap får göra bra insatser för brukaren, eleven eller patienten. Samma drivkraft finns hos politiker i kommuner och regioner.

Därför är det märkligt att politik och ledning så sällan tar tillvara medarbetarperspektiv för att förverkliga sina ambitioner, allra helst som de kan hjälpa till att skapa en organisation som både gynnar måloppfyllelse och ger goda förutsättningar för medarbetarna. Inom räckhåll finns ju både personalrepresentanter och fackliga förtroendevalda.

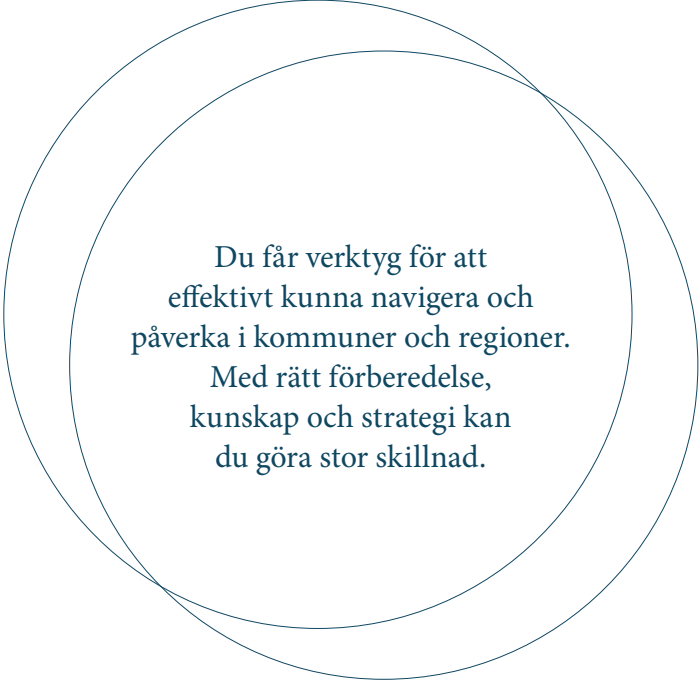
I den här boken får du som har något av ovan nämnda uppdrag inspiration till att utveckla påverkansplaner, mål och metoder att agera i uppdraget. Du får perspektiv på arbetsgivarföreträdarnas och politikernas roller och på verksamhetens styrning, samt fördjupningar kring ekonomi och budget, arbetsmiljö, upphandling och digitalisering.

Du får grund för att ta med dig medarbetarnas erfarenheter in i mötesrum och beslutsprocesser, och kan bidra till bättre kvalitet och bättre resursutnyttjande. Och inte minst att göra kommunen och regionen till en mer attraktiv arbetsgivare.

OFRs medlemsförbund i kommun- och regionsektorn; Akademikerförbundet SSR, Ledarna, Sveriges Läkareförbund, Sveriges Lärare, Vision och Vårdförbundet har tagit fram den här boken för att vi ska kunna hjälpa politiker att ta genomförbara beslut som är hållbara för medarbetarna. Vi hoppas att det kan ske i samförstånd, men vi vässar också beredskapen att ta mer plats, eftersom det är en rättighet enligt lag och en skyldighet i förhållande till våra medlemmar.

Du som har något av dessa viktiga uppdrag gör allas våra medlemmar en stor tjänst! Vår förhoppning är att du finner att boken ger dig kraft i dina argument.

Handboken har skrivits av Kristina Persdotter, på uppdrag av OFR.



Du får verktyg för att
effektivt kunna navigera och
påverka i kommuner och regioner.

Med rätt förberedelse,
kunskap och strategi kan
du göra stor skillnad.

Inledning

ATT VARA FACKLIG företrädare i central samverkan eller personalföreträdare i politisk nämnd i kommun eller region är stimulerande och utmanande fackliga uppdrag. I uppdragen finns möjlighet till påverkan inom många centrala fackliga områden såsom arbetsmiljö, upphandling och ekonomi.

Många fackliga företrädare och personalföreträdare som innehaft dessa uppdrag lyfter fram att uppdragen inte bara ger möjlighet till påverkan utan att de också ger möjlighet till omfattande lärande inom områden som ligger utanför det egna arbetsområdet, och att uppdragen därmed är mycket stimulerande och allmänbildande.

Men dessa uppdrag är inte enkla. Uppdragen kräver kunskaper och strategier, förankring hos medlemmarna och tvärfackligt samarbete för att få ut så mycket nytta för medlemmar och anställda som möjligt. Dessa uppdrag kräver bland annat kunskap om det politiska systemet, den kommunalekonomiska processen, arbetsmiljölagstiftning och strategier för god samverkan med arbetsgivarföreträdarna bland flera andra saker.

Uppdragen är inte heller enkla då kommunal och regional verksamhet är mycket komplex och styrs från flera nivåer. Verksamheten styrs av lagar såsom hälso- och sjukvårdslagen, socialtjänstlagen och skollagen som alla har mycket högt ställda ambitioner om vad verksamheten ska uppnå. Samtidigt ska arbetsmiljölagens krav uppfyllas och arbetsgivaren ska vidta alla åtgärder som behövs för att förebygga att arbetstagaren inte utsätts för ohälsa eller olycksfall. Till det kommer kommunallagens bestämmelser om hur ekonomin ska skötas och krav på budget i balans. Därutöver kommer alla de krav som kommer av hur samhället, befolkningen och organisationen förändras. Att resurserna inte alltid räcker till för att uppnå både en god verksamhet och en god arbetsmiljö är väl känt.

Denna handbok syftar till att ge dig som innehar dessa uppdrag kunskap och verktyg för att effektivt kunna navigera och påverka i kommuner och regioner. Med rätt förberedelse, kunskap och strategi kan du göra skillnad. Medarbetarna har kunskap om vad som fungerar och inte fungerar på arbetsplatsen som såväl höga tjänstemän som politiker saknar. Därför behöver medarbetarnas kunskap tydligt formuleras och framföras för att den verksamhet som kommuner och regioner bedriver ska bli så bra som möjligt för invånarna.

Handboken kan läsas från första till sista sidan eller så kan du läsa de delar som du just nu behöver för ditt uppdrag eller de delar som intresserar dig.

Handboken inleds med en orientering kring uppdragen. Utifrån ett femton-tal intervjuer med fackliga företrädare som innehar dessa uppdrag förmedlas lärdomar och konkreta tips om hur du kan agera framgångsrikt i uppdraget. Därefter följer avsnitt om hur kommuner och regioner styrs samt om mötesformalia. Slutligen innehåller handboken fördjupningar inom fyra sakområden: kommunal ekonomi och budgetarbete, arbetsmiljö, offentlig upphandling samt digitalisering och artificiell intelligens.

Personalföreträdare i kommunal och regional nämnd

Det är kommunallagen, och närmare bestämt det sjunde kapitlet och paragraferna 10–19, som reglerar personalföreträdare i kommunala och regionala politiska nämnder.

Det här är vad som gäller:

- Personalföreträdare ska utses för **varje nämnd**. Högst **tre personalföreträdare** och en ersättare för var och en av dem får finnas för varje nämnd.
- Personalföreträdare måste vara anställda av kommunen/regionen. I första hand ska personalföreträdarna **utses bland dem som är anställda inom nämndens verksamhetsområde**. I andra hand utanför verksamhetsområdet. Detta på grund av att personalföreträdarnas uppgifter förutsätter stor förtroenhet med arbets- och personalförhållandena inom verksamhetsområdet för den nämnd som de ska tjänstgöra inom.
- Personalföreträdarna ska **utses av den eller de lokala arbetstagarorganisationer** som kommunen eller regionen har kollektivavtal med. Personalföreträdare **fungerar som ombud** för samtliga medarbetare i berörd verksamhet. Lagstiftaren har utgått ifrån att de fackliga organisationerna kan enas om vilka organisationer som ska utse representanter i den enskilda nämnden.
- Personalföreträdarna har rätt att delta i nämndens överläggningar men inte i besluten. Det vill säga, personalföreträdare har rätt att **närvara och**

yttra sig vid nämndens överläggningar på samma sätt som nämndens ledamöter. Däremot har de inte rätt att framställa förslag, delta i beslutet eller att få sin mening antecknad i protokollet.

- Personalföreträdare har närvaro- och yttranderätt i **alla nämnder förutom** i kommun- och regionstyrelsen, patientnämnder, valnämnder och överförmyndarnämnder samt revisorernas sammanträden. Närvaro- och yttranderätten gäller inte heller vid sammanträden i nämndernas utskott.
- Med nämnder avses sådana organ som inom kommuner och regioner har förvaltnings- och verkställighetsuppgifter. Genom att kommunstyrelsen/regionstyrelsen är undantagen **kan det uppstå problem med närvarorätten i de fall styrelsen fullgör specialreglerade uppgifter istället för att en nämnd gör det.** I dessa fall får kommuner och regioner hitta andra lämpliga sätt att tillgodose behovet av informations- och erfarenhetsutbyte som närvarorätten är avsedd att ge de anställda.
- Personalföreträdarna ska **kallas till sammanträden på samma sätt som ledamöterna** i nämnden. Ersättarna ska endast kallas när de ska tjänstgöra som personalföreträdare. I kommunallagen finns inte några föreskrifter om kallelser till nämndsammanträden men det är vanligt att sådana föreskrifter har beslutats av kommunen/regionen.
- Personalföreträdarna har **rätt att närvara vid en nämnds behandling av ärenden som rör förhållandet mellan kommunen eller regionen som arbetsgivare och dess anställda.** Ärenden som faller utanför den beskrivningen är till exempel fastighetsöverlåtelse, fördelning av platser i tomtekö och fördelning av bidrag till studie- och fritidsorganisationer.
- Nämnden får i enskilda fall besluta att personalföreträdarna får närvara även vid behandlingen av andra ärenden. Syftet med det är att skapa handlingsfrihet vid gränsfall för att undvika tvister om närvarorätten.
- Personalföreträdarna har **inte rätt att närvara vid handläggning av**
 - ärenden som avser myndighetsutövning mot någon enskild,

- såvida inte ärendet rör en obestämd krets av enskilda,
- förhandlingar med en arbetstagarorganisation,
 - uppsägningar av kollektivavtal,
 - arbetskonflikter,
 - rättstvister mellan kommunen eller regionen och en arbetstagarorganisation, eller
 - ärenden som avser beställning eller upphandling av varor och tjänster.

Den sista punkten avser också upphandling av privata utförare.

- En **nämnd är skyldig att lämna personalföreträdarna de upplysningar som behövs** för deras verksamhet, med iakttagande av bestämmelserna i offentlighets- och sekretesslagen (OSL).

Många uppgifter som har intresse för de anställda är av sådant slag att de inte kan spridas utan att vålla skada för arbetsgivaren eller någon annan. I OSL finns bestämmelser om tystnadsplikt för anställda samt även för företrädare för arbetstagarorganisationer. Men då personalföreträdare inte anses träffas av dessa bestämmelser så behöver nämnden göra en prövning av åläggande av tystnadsplikt i varje enskilt fall.

- Kommunallagens **regler om jäv för förtroendevalda gäller också för personalföreträdare**, dock med två förtydliganden:
En personalföreträdare ska dock inte anses jävig enbart på grund av att hen
 - är förtroendeman eller funktionär hos en arbetstagarorganisation som har intressen att bevaka i ärendet, eller
 - har företrätt organisationen som förtroendeman eller funktionär i en sådan förhandling i ärendet som har ägt rum enligt MBL.
- Beslut som fattas vid ett sammanträde blir inte ogiltiga på grund av att personalföreträdarna eller någon av dem inte har kallats till sammanträdet. Lagstiftaren har gjort den bedömningen på basis av att personalföreträdaren inte har rätt att delta i nämndernas beslut samt att de endast har en rättighet men inte någon skyldighet att delta.

Det är brukligt att kommuner och regioner har antagit riktlinjer för personalföreträdare i nämnder. Har du inte redan tagit del av dem så efterfråga dem hos nämndens förvaltning. Säkerställ också att det i riktlinjerna inte har tagits med något som inte stämmer överens med kommunallagen, om så verkar vara fallet så ställ frågor till förvaltningen kring vad som ligger bakom skrivningarna.

Läs mer:

Kommunallagen, kapitel 7 om personalföreträdare och kapitel 6 om jäv. Hittas på [riksdagens hemsida](#).



Kommunallagen – med kommentarer och praxis, sjätte upplagan 2022
av Lena Dahlman, Ylva Lindblom, Germund Persson och Staffan Wikell

Facklig företrädare i central samverkan

Centralt och lokala samverkansavtal

I kommuner och regioner utövas den fackliga påverkan i huvudsak inom ramen för samverkansavtal. De centrala fackliga organisationerna inom den kommunala sektorn, Sveriges kommuner och regioner (SKR) och arbetsgivarorganisationen, Arbetsgivarförbundet Sobona har slutit ett centralt avtal om samverkan och arbetsmiljö. I samverkan för man samman den informations- och förhandlingskyldighet som följer av medbestämmandelagen (MBL) och arbetet med arbetsmiljön som regleras i arbetsmiljölagen (AML).

Det centrala avtalet utgör grunden för de centrala parternas gemensamma syn rörande samverkan och arbetsmiljö. De centrala parterna är överens om att tillsammans och var för sig aktivt verka för att avtalet och dess intentioner får genomslag på lokal nivå. I det centrala avtalet formuleras avsikten med samverkan på detta sätt:

”Personal- och kompetensförsörjning, god arbetsmiljö och organisationer som kan hantera förändring och utveckling är centrala faktorer för att kunna leverera en god välfärd till medborgarna. En god arbetsmiljö och en väl fungerande verksamhet utgår från medarbetarnas engagemang och delaktighet. Verksamheterna inom välfärden bedrivs av personer med hög kompetens och en förutsättning för engagemang och delaktighet är tillit till och dialog med medarbetarna. Därför måste varje medarbetare ha goda möjligheter att bidra till verksamhetens utvecklings- och arbetsmiljöarbete. Avsikten med samverkan är att åstadkomma detta.”

Det centrala avtalet är i sin tur grunden för lokala samverkansavtal som kan omfatta det mesta som rör förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare.

Det kan till exempel handla om organisationsförändringar, ändringar av lokaler, verksamhetens utformning samt konsekvenserna detta får för medarbetarnas arbetsmiljö. I samverkan ingår också att löpande informera om personalpolicy samt verksamhetens och arbetsplatsens utveckling.

I stort sett samtliga kommuner och regioner har tecknat ett lokalt samverkansavtal mellan arbetsgivaren och de fackliga organisationer som är verksamma hos arbetsgivaren. Enligt den senaste uppföljningen från 2019–2020 som SKR genomförde hade samtliga regioner förutom en, och 244 av 290 kommuner, tecknat samverkansavtal.

I praktiken utövas samverkan i regelbundna samverkansmöten på olika nivåer i organisationen, på central nivå och på flera andra nivåer såsom förvaltningsnivå och arbetsplatsnivå.

Fackliga organisationer äger dock rätten att lyfta olika frågor ”ut ur samverkan” och begära formella/särskilda MBL-förhandlingar om frågan, till exempel för att skaffa tid att belysa frågan ytterligare eller en möjlighet att öka trycket på arbetsgivaren. Om arbetsgivarens hållning strider mot en arbetsmiljöföreskrift kan en ledamot i skyddskommitté kräva att frågan hänförs till Arbetsmiljöverket för bedömning (AMF 9 §) eller så kan ett skyddsombud kräva åtgärder (AML 6 kap 6a §).

MBL, AML och samverkan

Svensk arbetsmarknad bygger på att parterna (fack och arbetsgivare) förhandlar om villkoren. På lokal nivå regleras arbetsgivarens förhandlingsskyldighet genom medbestämmandelagen (MBL) där arbetsgivarens skyldigheter kan delas upp i två delar. 1) Arbetsgivarens *informationsskyldighet* regleras i MBL 19 § där det står att arbetsgivaren fortlöpande ska hålla arbetstagarorganisationen underrättad om det som sker i verksamheten såväl verksamhetsmässigt, ekonomiskt samt avseende riktlinjer för personalpolitiken. 2) Arbetsgivarens *förhandlingsskyldighet* regleras i MBL 11 § där det står att arbetsgivaren skall förhandla med arbetstagarorganisationen innan beslut tas om viktigare förändringar i verksamheten.

Arbetsmiljölagen (AML) kräver att arbetsgivare och arbetstagarorganisationer samverkar i frågor som rör arbetsmiljön. Det är vanligt att en eller flera samverkansgrupper

också är skyddskommittéer i arbetsmiljölagens mening, enligt AML 6 kap 9 §. Finns lokalt samverkansavtal ger det svar på vilka samverkansgrupper det finns och deras relation till varandra. Det innebär dels att minst ett skyddsombud ska ingå i samverkansgruppen, dels att frågor som åtgärdsplaner för bättre arbetsmiljö, ändrad arbetsorganisation, arbetsmiljöutbildning och rehabiliteringsverksamhet ska behandlas ur ett arbetsmiljöperspektiv.

Samverkansavtal är ett sätt att hantera fackliga företrädares och skyddsombuds möjligheter till delaktighet och utgör ett sätt för arbetsgivaren att fullgöra sina skyldigheter enligt MBL 11 § och 19 §, samt AML 6 kap 9 §. Det betyder att när arbetsgivaren informerar om verksamheten eller behandlar en beslutsfråga i samverkansmötet så är informations- och förhandlingsskyldigheten uppnådd och inget särskilt MBL-möte behöver genomföras. Anmäler fackligt ombud oenighet kan den fackliga organisationen begära central förhandling i enlighet med MBL 14 §. Om ett skyddsombud menar att beslut inte lever upp till kraven i arbetsmiljölagen eller föreskrifter så kan skyddsombudet begära åtgärder från arbetsgivaren, och om dessa inte genomförs vända sig till Arbetsmiljöverket enligt AML 6 kap 6a §. Det finns också möjligheten att ledamot av skyddskommitté kan begära att en fråga där kommittén är oenig hänskjuts till Arbetsmiljöverket som då har att pröva om frågan faller inom verkets befogenhet (AMF 9 §).

Förhandlingsrätt

MBL 11 § Innan arbetsgivare beslutar om viktigare förändring av sin verksamhet, skall han på eget initiativ förhandla med arbetstagarorganisation i förhållande till vilken han är bunden av kollektivavtal. Detsamma skall iakttagas innan arbetsgivare beslutar om viktigare förändring av arbets- eller anställningsförhållandena för arbetstagare som tillhör organisationen.

Om synnerliga skäl föranleder det, får arbetsgivaren fatta och verkställa beslut innan han har fullgjort sin förhandlingsskyldighet enligt första stycket.

MBL 14 § Finns lokal arbetstagarorganisation, skall förhandlingsskyldigheten enligt 11–13 §§ fullgöras i första hand genom förhandling med denna.

Uppnås icke enighet vid förhandling enligt första stycket, skall arbetsgivaren på begäran förhandla även med central arbetstagarorganisation.

Rätt till information

MBL 19 § Arbetsgivare skall fortlöpande hålla arbetstagarorganisation i förhållande till vilken han är bunden av kollektivavtal underrättad om hur hans verksamhet utvecklas produktionsmässigt och ekonomiskt liksom om riktlinjerna för personalpolitiken. Arbetsgivaren skall dessutom bereda arbetstagarorganisationen tillfälle att granska böcker, räkenskaper och andra handlingar, som rör arbetsgivarens verksamhet, i den omfattning som organisationen behöver för att tillvarata medlemmarnas gemensamma intressen i förhållande till arbetsgivaren.

Om det kan ske utan oskälig kostnad eller omgång, skall arbetsgivaren på begäran förse arbetstagarorganisationen med avskrift av handling och biträda organisationen med utredning, som den behöver för nyss angivet ändamål.

Skyddskommitté

AML 5 kap 9 § Skyddskommittén skall delta i planeringen av arbetsmiljöarbetet på arbetsstället samt följa arbetets genomförande. Den skall noga följa utvecklingen i frågor som rör skyddet mot ohälsa och olycksfall samt verka för tillfredsställande arbetsmiljöförhållanden. /.../

I skyddskommittén skall behandlas frågor om 1) företagshälsovård, 2) handlingsplaner enligt 3 kap. 2 a §, 3) planering av nya eller ändrade lokaler, anordningar, arbetsprocesser, arbetsmetoder och av arbetsorganisation, 4) planering av användning av ämnen som kan föranleda ohälsa eller olycksfall, 5) upplysning och utbildning rörande arbetsmiljön, 6.) arbetsanpassnings- och rehabiliteringsverksamheten på arbetsstället.

Läs mer:

Lag om medbestämmande i arbetslivet

Hittas på [riksdagens hemsida](#).



Arbetsmiljölagen

Hittas på [riksdagens hemsida](#).



Centralt avtal om samverkan och arbetsmiljö

Hittas på [SKRs hemsida](#).



Partsgemensam kommentar till avtal om samverkan
och arbetsmiljö. Hittas på [SKRs hemsida](#).



Guide till lokalt samverkansavtal.

Hittas på [SKRs hemsida](#).



Vad innebär uppdraget och hur agerar du framgångsrikt?

Ett femtontal fackliga företrädare¹ i kommun och region i olika delar av landet och från de sex förbunden, inom OFR med OFR-medlemmar i KR-sektorn, har intervjuats för att utröna vad dessa två uppdrag innebär i praktiken och för att samla erfarenheter kring hur uppdragen kan bedrivas framgångsrikt.

Uppdragen skiljer sig åt över landet

Det har utvecklats skilda kulturer över landet i såväl central samverkan i kommuner och regioner som för personalföreträdare i politiska nämnder i kommuner och regioner.

I vissa kommuner och regioner så är det övervägande frågor som hanteras av personalfunktion som finns på dagordningen i central samverkan. I andra kommuner och regioner ligger dagordningen i central samverkan väldigt nära dagordningen till kommunstyrelsen och regionstyrelsen och huvuddelen av frågorna som samverkas centralt är övergripande verksamhetsfrågor. För ytterligare andra är det ett mellanting. Gemensamt är dock att det är de förvaltningsövergripande frågorna som ska till central samverkan. Hur är det i er kommun/region? Ser ni att det är rätt frågor som kommer till central samverkan? Vad framgår av ert samverkansavtal? Har det skett en förändring över tid? Är ni nöjda med hur det är? Om något, vad skulle ni vilja förändra?

För personalföreträdare i kommunal eller regional nämnd skiljer det sig också mycket åt, i vissa nämnder tar personalföreträdarna ofta till orda under nämndens sammanträde i andra är de som allra oftast tysta och betraktar mötet som

¹ Stort tack till alla förtroendevalda som tagit sig tid!

politikernas där personalföreträdarna sitter med och lyssnar. För ytterligare andra är det ett mellanting där personalföreträdare någon enstaka gång när det är särskilt angeläget tar till orda. I vissa kommuner och regioner sitter personalföreträdarna vid samma bord som politikerna, i andra på åhörarplats och för ytterligare andra vid ett särskilt bord för personalföreträdare. Hur är det i er kommun/region? Är ni nöjda med hur det är? Om något, vad skulle ni vilja förändra?

Vem företräder du i uppdraget?

I uppdraget som facklig företrädare i central samverkan företräder du dina fackförbundsmedlemmar. Sacoförbunden samverkar i vissa kommuner/regioner i ett Sacoråd, och företräder du Saco i central samverkan så företräder du därmed också alla medlemmar i Sacoförbunden.

I uppdraget som personalföreträdare i politisk nämnd företräder du alla anställda inom verksamhetsområdet, så det är viktigt att ni som personalföreträdare organiserar er så att alla berörda fackförbund får möjlighet till inflytande och återkoppling från er. Det finns möjlighet att utse tre personalföreträdare per nämnd. Detta kommer historiskt från uppdelningen i de tre fackliga centralorganisationerna LO, TCO och Saco, men det står de fackliga organisationerna fritt att komma överens om att fördela platserna på andra sätt.

Perspektiv att ha med sig i uppdraget

Medlemsnytta är det perspektiv som många fackligt förtroendevalda och personalföreträdare uppger att de har som huvudsakligt perspektiv när de företräder medlemmar och anställda. Men vad är medlemsnytta? Det formuleras på olika sätt hos olika fackliga företrädare. Det handlar om sådant som innebär bättre eller sämre villkor för medlemmarna – ett villkorsperspektiv – såsom villkor vid jour och beredskap, friskvård eller möjlighet till att arbeta hemifrån. Men flera andra perspektiv kan läggas in i medlemsnytta såsom arbetsmiljöperspektiv, professionsperspektiv och verksamhetsperspektiv. Dessa är ofta överlappande:



Respekt för varandras olika roller

Tanken med såväl MBL som samverkan är att fackliga ombud har inflytande och påverkansmöjlighet i verksamheten. Det är viktigt med ömsesidig respekt för parternas olika roller. Arbetsgivaren representeras i MBL och samverkan av beslutande chef. Det är arbetsgivaren som är ansvarig för verksamheten och fattar beslut.

De fackligt förtroendevalda är inte medbeslutande; MBL och samverkan handlar om att fackligt förtroendevalda ges möjlighet att föra fram viktiga aspekter som kan hjälpa arbetsgivarföreträdaren att fatta beslut som leder till god utveckling för verksamheten och de som arbetar där.

För att uppnå god samverkan behöver fackligt förtroendevalda respektera arbetsgivarföreträdarens rätt att fatta beslut och arbetsgivarföreträdaren behöver respektera de fackligt förtroendevaldas roll och därmed lyssna in de idéer som de fackliga lyfter under beslutsprocessen.

Fånga upp medlemmars synpunkter och idéer

Uppdragen i central samverkan och i politisk nämnd utgår från medlemmarna respektive de anställda. För att ha den kunskap och det förtroende som krävs för uppdragen så krävs en god förankring på arbetsplatsen.

Fundera igenom hur du ska ta in medlemmars och alla anställdas idéer och synpunkter på de frågor som du kommer möta i uppdraget, och hur du också kan återkoppla till dem. Hur jobbar ni med mejlutskick, nyhetsbrev, medlemsmöten mm? Vilka möten med fackklubben och möten för alla anställda på arbetsplatsen som redan finns kan du använda i dessa syften?

Goda kontakter med fackligt förtroendevalda

Att ha upparbetade kommunikationskanaler med andra förtroendevalda inom ditt förbund inom det verksamhetsområde där du är aktiv är viktigt för att fånga upp frågor, synpunkter och kunskap om vad som rör sig i verksamheten. Fundera igenom hur du kan behålla eller utveckla dessa kanaler. Hur gör andra för att upprätthålla denna kontakt? Digitala avstämningar, lunch en gång i månaden eller vad är det bästa sättet för er?

Tvärfackligt samarbete

Tvärfackligt samarbete är centralt för att nå framgång i uppdragen. Ju fler som tycker lika desto större chans till påverkan. När fackliga parter är splittrade kan arbetsgivarföreträdarna själva prioritera bland de fackligas synpunkter. Det försvagar det fackliga inflytandet.

Samarbete kräver kunskap om varandras ståndpunkter och tid med varandra för att skapa förståelse och för att lägga olika perspektiv bredvid varandra för att få till en helhet eller för att göra eventuella kompromisser.

Hur ser ert tvärfackliga samarbete ut? Är ni nöjda med hur det är eller behöver ni förstärka någon del?

I central samverkan så kommer det upp frågor där fackförbunden inte är överens. Det finns vissa frågor där samtliga i rummet sedan länge är medvetna om att förbunden tycker olika. Dessa kan hanteras utan stora känslor då de är väl kända. Svårare kan det vara när det är nya frågor där förbunden tycker olika. Det de fackligt förtroendevalda lyfter fram som viktigt är att fackliga medparter visar varandra stor respekt i dessa fall. De håller också fram vikten att vara sampratade och att de känner till varandras eventuella olika åsikter innan central samverkan.



”Vi ses på förmöte innan samverkan och där lyfter förbunden om de tänkt ta upp något särskilt. Vår ingång är att alltid stötta varandra. I andra hand kan man välja att vara tyst. Ytterst sällan går vi emot varandra. Det handlar om den fackliga kodexen att hålla ihop – ingen tjänar på splittring.”

Den fackliga kodexen som den beskrivs här återkommer många fackliga företrädare till. Att huvudingången är att stötta varandra, att i andra hand vara tyst och att i sista hand, och ytterst sällan, gå emot varandra.

I många kommuner finns det en facklig korridor där de som jobbar till huvuddel fackligt har sina kontor. Det lyfts fram som en framgångsfaktor för att få till ett smidigt tvärfackligt samarbete. Om det hålls förmöten mellan de fackliga organisationerna inför central samverkan och politisk nämnd skiljer sig åt över landet. Från att det alltid görs, att det görs mycket sällan till att det görs när det finns behov. Hur förbereder ni er tillsammans inför möte i central samverkan eller nämndsammanträde? Är det tillräckligt eller bör det utvecklas på något sätt?

Bygg relation med arbetsgivarföreträdarna

God samverkan bygger på en god relation mellan företrädare för fack och arbetsgivare. Att som facklig företrädare prioritera att lära känna och skapa en god relation med arbetsgivarföreträdarna kan därmed inte överskattas.

Erfarna fackligt förtroendevalda lyfter vikten av att utveckla relationer till arbetsgivarföreträdarna som innebär att man kan lyfta luren eller stoppa personen i korridoren och ställa en fråga. Det ska vara möjligt att testa en idé utan att den får spridning – åt båda hållen. Detta bygger på att ni etablerar ett förtroendefullt klimat er emellan. Det sker inte över en dag. Men kan däremot raseras av en enstaka handling om inte förtroendet hanteras väl.

Underskatta inte vikten av informella kontakter med arbetsgivarföreträdarna. Ta luren och bolla en frågeställning. Det både bygger starka relationer och kan leda till att du får mer information än vid mötesbordet.



”Viktigt att värna våra relationer. Att vi samarbetar – inte motarbetar. Vi vill ju oftast till samma mål.”

Bygg relation med förvaltningstjänstepersoner

Att skapa relation till de förvaltningstjänstepersoner som är särskilt viktiga för uppdraget, exempelvis ekonom med ansvar för budgeten, är strategiskt. Det underlättar inhämtande av kunskap som är relevant för uppdraget.

Bygg relation med politikerna

Att skapa relation också till politikerna är viktigt. För dig som har uppdrag som personalrepresentant i nämnd så träffar du dem vid varje sammanträde. Säkerställ att de vet vem du är och vilka du företräder. Se till att de har dina kontaktuppgifter, och uppmana dem att höra av sig om de har frågor eller funderingar. Bjud också gärna in dem till möten för att du/ni ska kunna berätta mer om vilka frågor som är viktiga för er i förhållande till nämndens arbete och i stort. Ett enkelt men effektivt sätt att skapa relation är att komma lite tidigt till nämndens möte och prata med ledamöterna innan mötet börjar, alternativt använda eventuell paus till detta. Alla tillfällen är påverkanstillfällen!

För den som har uppdrag i central samverkan deltar de högsta politikerna i kommunen/regionen sällan eller aldrig i mötena så det kan inte vara den huvudsakliga arenan för att lära känna dem. Säkerställ att du/ditt förbund har utarbetade kontakter med de högsta politikerna i kommunen/regionen på annat sätt och att ni kontinuerligt träffar dem så att de är väl medvetna om vad ni anser är de viktigaste frågorna att arbeta med.



*”Jag är ingen mingelmänniska som min grundpersonlighet.
Men jag har insett hur viktiga relationerna är.”*

Fler tips för framgångsrik påverkan

Flera viktiga faktorer för en framgångsrik samverkan och påverkan har redan lyfts. De fackligt förtroendevalda har dock många fler tips i sin låda:

Påläst. Genom att sätta dig in i frågan och ha läst på ordentligt så kan du genom kraft av kunskap och argument påverka. Om det däremot visar sig att det du sagt inte stämmer riskerar du att förlora i förtroende.

Ton. Hur du formulerar något spelar roll. Att säga ”Vore det inte bättre om vi gjorde såhär?” kan fungera bättre än ”Nej, det är dumt tänkt.” Att ha en respektfull och vänlig ton fungerar bäst.

Bär med verksamheterna in i mötesrummet. Kraften i argumenten kommer många gånger från att du som facklig företrädare känner verksamheterna och vet vad som fungerar och inte fungerar. Du har kunskap om verksamheternas vardag och kan beskriva den.



”Jag ser som mitt uppdrag att bära med mig kunskap om verksamheterna in i mötesrummet. När jag kommer in i rummet så vill jag att arbetsgivarföreträdarna ska känna lukten av gymnasal och höra rösterna av en skolklass.”

Påverka genom att ställa frågor. Att ställa frågor kan göra att arbetsgivarföreträdarna själva inser det som du vill poängtera.

Lyssna aktivt. Lyssna och lär dig om andra verksamheter än din egen och de andra förbundens områden – det kommer göra dig själv bättre. Lyssna aktivt på arbetsgivarföreträdarens skäl och argument – det kan leda till att du hittar lösningar som tillgodoser fler perspektiv.

Rätt höjd. I central samverkan är uppgiften att se till helheten. Anta inte bara en grupps eller en verksamhets perspektiv.



”Det gäller att anta samma höjd som arbetsgivarföreträdarna. Det kan bli dålig stämning om man bara pratar om en grupp eller en verksamhet. Blir för enögt. Det gäller att lyfta fram medarbetarna som gör jobbet i verksamheterna men ändå se till helheten.”

Perspektivtagande. Fundera igenom vilka perspektiv och bevekelsegrunder arbetsgivarföreträdaren och politiken har i en fråga. Det kan öka din förståelse och leda till att du utvecklar argument som biter bättre.

Information är makt. Att finnas på många ställen och ha inhämtat information därifrån kan göra att du/ni som fackliga har mest information i rummet. Det ökar era möjligheter att påverka.

Var rimlig. Var oenig när det är befogat.



”Vi ska bråka när det väl behövs. Inte använda oenighet som slagträ. Vara enkel när det går ”Ni kan gå till beslut direkt i denna fråga.””

Bevaka processen. Ger ni OK till en (1) dålig process så får ni snabbt fler.

Be att få återkomma. Använd möjligheten att be om att få återkomma med svar. Du kan både vilja tänka igenom saken själv och stämma av med klubbstyrelsen, Saco-råd eller andra.

Mängder av möteshandlingar

I båda uppdragen så kommer du att ta del av stora mängder möteshandlingar. Det finns de som inför central samverkan kan sitta med långt över 1000 sidor möteshandlingar. Då gäller det att i god tid skaffa sig en överblick av vilka frågor som är på dagordningen och vad du ska prioritera.

Stäm av med medlemmar/kollegor

Det är en stor mängd frågor som tas upp på mötena i såväl central samverkan som i politisk nämnd, och du kan inte vara expert på allt. Men det finns kanske någon i din närhet som vet betydligt mer om en fråga än vad du själv gör. Var ute i god tid med att gå igenom dagordning och möteshandlingar så har du möjlighet att hinna fråga och få svar från en klok medlem eller kollega, eller kanske en facklig kollega i annan kommun/region som hanterat en liknande fråga.

Driv egna frågor

Det finns en risk att en som facklig företrädare fastnar i arbetsgivarens dagordning. Det är naturligt att dagordningen till huvuddelen är initierad av arbetsgi-

varen men du bör också skapa utrymme för att driva egna frågor som är viktiga för medlemmarna.

Påverkansarbete och opinionsbildning

En första viktig sak i påverkansarbete är att veta vad en vill och att prioritera bland det en vill. Om ni inte prioriterar vad ni vill – utan presenterar en hagensvärm av förslag – så lämnar ni över makten att prioritera till arbetsgivarföreträdarna/politikerna.

När du ska driva en fråga är det väl investerad tid att göra ett bra skriftligt underlag där ni tänkt igenom frågan. Vad vill ni och varför? Vilken statistik eller annat material finns som underbygger det ni vill? Vilka argument ska ni använda er av? Underlaget gör också att andra förtroendevalda enkelt kan förstå frågan och bidra i arbetet. Kan frågan drivas tvärfackligt ger till självklart extra tyngd.

Se också kommande avsnitt i handboken för hur ni både kan sätta mål och utveckla en effektiv påverkansplan för era prioriterade frågor.

se sid
34 & 37

En viktig ingång i påverkansarbete är också att ni kan komma långt med att ha koll på vad den politiska majoriteten vill och har utlovat. Kan ni beskriva det ni vill på ett sätt som faller inom ramen för vad politikerna har skrivit/sagt? Om politikerna exempelvis har utlovat att de ska arbeta hälsofrämjande så har ni som fackliga möjlighet att försöka fylla detta med innehåll. Föreslå vad ni ser skulle vara det viktigaste för att politikerna ska kunna uppfylla sina ambitioner.

Hur ni argumenterar är också centralt. Att just er medlemsgrupp ska få bättre arbetsvillkor kan på många sätt vara viktigt och rätt. Men det berör inte politiker och medborgarna lika mycket som om ni hittar argument för att det ni vill också gynnar verksamheten och patienter/elever/brukare/kommunmedborgare.

Det är inte bara möten eller debattartiklar som är påverkanstillfällen – alla tillfällen är påverkanstillfällen! Driv er prioriterade frågor på flera olika ställen och nivåer.

Varje möte med central samverkan eller nämnden är en möjlighet till påverkan så använd dessa strategiskt.

Men slå också lite mer på stort i ert tänkande kring hur ni kan påverka politikerna. Till exempel skulle ni kunna:

- Förse partigrupperna med relevanta underlag.
- Bjuda in relevanta politiker och höga tjänstemän när er förbundsordförande är på besök och prata med varandra över en lunch eller middag.
- Bjuda in relevanta politiker till att skugga en medarbetare under en eftermiddag, heldag eller nattpass. Det ger värdefulla insikter för politikern och stor möjlighet till påverkan i de frågor som ni tycker är viktiga.

Att opinionsbilda genom media kan vara en viktig del i ett påverkansarbete, men det kan också försämra relationen till arbetsgivarföreträdarna eller politiken – men det behöver inte göra det. Utifrån den kunskap ni har om arbetsgivaren och politikerna så får ni väga fördelar mot nackdelar med att gå ut med en fråga externt.

Håll i de frågor som ni har prioriterat. Genomslag sker inte i en handvändning. Håll liv i era frågor och perspektiv genom att kontinuerligt lyfta dem, i samverkan, på nämndmöten, i protokollsanteckningar, i mejl, möten, debattartiklar mm.

Mandatperiodens rytm

De fyraåriga mandatperioderna för politiken ger också en rytm till möjlighet till påverkan för fackligt förtroendevalda.

Inför en ny mandatperiod bör ni ge politikerna idéer inför den kommande mandatperioden. Var tidigt ute! Valmanifest för partierna i kommuner och regioner beslutas på våren under valåret så påverkan behöver ske innan dess. Gör ett tankearbete kring vilka partier som är viktigast att påverka och ta kontakt med dem för påverkan och överlämnande av synpunkter, ni kanske till och med kan träffa den gruppering som har i uppdrag att skriva valmanifestet.

När partierna har satt sina vallistor (vilket skiljer sig åt mellan partierna när det görs men ofta vid årsskiftet året innan val) så ta kontakt med de politiker som står högst upp på partiernas listor och inled samtal med dem först av alla.

För att sätta fokus på de frågor som ni vill så kan ni närmare valet arrangera en utfrågning av vad politikerna vill göra i kommunen/regionen. Den kan antingen

vara för medlemmar, för alla anställda eller offentlig för alla som vill delta, så som ni ser bäst passar era syften. En idé kan vara att bjuda in majoritetspartierna och oppositionspartierna till två olika utfrågningar för att få till ett bättre samtalsklimat, men det kan också fungera väl med en gemensam utfrågning.

Brister i samverkan

Är det ett återkommande problem att frågor som ska samverkas hamnar mellan stolarna eller att arbetsgivarföreträdare hänvisar till att frågan redan hanterats i annan samverkan utan att ni varit medvetna om det? Fungerar samverkan väl i några delar av organisationen men inte i andra? Då behöver frågan om samverkansstrukturen adresseras med arbetsgivarföreträdarna och ni gemensamt göra en karta över var frågorna ska hanteras.

Flera fackligt förtroendevalda uppger att samverkan kan vara bäst upplagd och minst konfliktfylld på central nivå men sämre på bland annat förvaltningsnivå och arbetsplatsnivå. Detta behöver också adresseras i samverkan och ni behöver gemensamt komma fram till vilka framgångsrika vägar som finns för att förbättra samverkan på samtliga nivåer i organisationen.

Ett problem många förtroendevalda stött på är att arbetsgivarföreträdarnas vilja till att lyssna och inarbeta fackens synpunkter inte finns. Att samverkan behandlas bara som ett möte som behöver genomföras. Då behöver denna fråga lyftas på samma sätt som föreslås nedan.



”Uppdraget är svårt när arbetsgivarparten inte är genuint intresserad av en samverkan. När processen bara är för sakens skull.”

Utvärdera samverkan

Står det i ert samverkansavtal att ni ska utvärdera samverkan varje år? Gör ni det?

Om ni inte är nöjda med den centrala samverkan, samtala med arbetsgivaren om att ni önskar samtala, arbeta igenom och utveckla hur ni arbetar med er samverkan. Det är viktigt att lyfta detta på ett trevligt sätt och att vara väl förbe-

redd inför det kommande samtalet om vad ni tycker är bra i dagsläget och vad ni vill utveckla för att göra samverkan bättre. Det kan röra sig om allt från att ni behöver få handlingarna i tid eller tidigare, till att ni vill komma in i de stora frågorna tidigare och exempelvis inte mötas av information om att arbetsgivaren har en utvecklad idé ena veckan och vill samverka en färdig utredning veckan därpå.

Utvärderingen av samverkan görs med fördel i anslutning till den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet (AFS 2023:1 14 §).



”Det bästa vore om vi kunde samskapa mer.”

Utbilda nya chefer tillsammans

Att utbilda nya chefer i samverkan gemensamt mellan fack och arbetsgivare är en verkligt bra idé. Det blir i sig en bra ingång till vad samverkan är – gemensam handling för bästa resultat!

Det kan också vara en god idé att även gemensamt utbilda politikerna i samverkan så att de har förståelse för den delen av beslutsprocessen som de inte är en del av.

Sätt mål för det fackliga uppdraget

Att sätta sig ned gemensamt i exempelvis fackklubbens styrelse och diskutera målsättning/ar kan ge välbehövlig struktur och riktning till de förtroendevaldas uppdrag. Vad vill ni förändra? Vad vill ni uppnå under året? Vad vill ni uppnå under den kommande treårsperioden? Vilka frågor ska ni driva som era prioriterade frågor? Vad vill ni ska finnas med i nästa års budget? Vad ska ni försöka få partierna att gå till val på i nästa val? Se kommande avsnitt i handboken för hur ni gemensamt kan gå tillväga för att sätta mål för uppdraget.

Reflektion är viktigt för att utvecklas i uppdraget

Med erfarenhet kommer du att utveckla omdöme och fingertoppskänsla. För att snabba på den processen är reflektion viktigt, och kan göras för såväl enstaka

möten som för uppdraget under det förevarande halvåret: Vad gjorde jag bra? Vad kan jag göra bättre? Vad är mitt första steg för att göra det?

Ta stöd av andra

Det kan kännas tufft. Det kan vara svårt att känna att man räcker till. Det kan vara svårt. I så fall är du inte den första att känna så. Ta hjälp av andra! Det finns andra som har varit i samma situation som du eller som kan ge goda råd längs vägen. Du kan kanske vända dig till en mer erfaren facklig kollega i kommunen/regionen, ditt fackförbund regionalt eller nationellt eller till en facklig kollega i en annan kommun/region.

Odling kontakter med fackliga kollegor i andra kommuner/regioner

Då uppdragen i central samverkan och i politisk nämnd skiljer sig åt över landet är det en god idé att utbyta erfarenheter och idéer mellan kommuner och regioner. När har du möjlighet att odla dina kontakter med fackliga i andra kommuner/regioner? När ditt förbund har regionala eller nationella träffar eller utbildningar? När SKR bjuder in till konferens? Ta dessa och andra tillfällen i akt.

Tips till ny företrädare i central samverkan eller politisk nämnd!

Är du ny i uppdraget som facklig företrädare i central samverkan eller som personalföreträdare i politisk nämnd i en kommun eller region? Här kommer några tips från rutinerade fackliga företrädare som kan ge dig en flygande start:

- Intervjua din företrädare. Överlämning får inte vara något vi säger är viktigt men som vi inte gör. Att överlämna förvärvade kunskaper, strategier, relationer och värderingar är nödvändigt för att vara framgångsrik som facklig part och personalföreträdare.
- Gå bredvid. Finns det möjlighet att gå bredvid en avgående företrädare så ta den chansen. En överlämning som också innebär att delta innan skarpt läge är riktigt bra.
- Lär känna dina fackliga medparter och samarbeta med dina fackliga medparter. Framgång uppnås lättast tillsammans.
- Uppdraget kan kännas övermäktigt till en början. Börja med att gå till mötet och få en förståelse för vad det är för uppdrag du tagit på dig och hur mötena går till. Sedan steg för steg så kommer du lära dig att navigera.
- Du behöver inte kunna allt från början! Det är ingen som förväntar sig det. Alla har varit nya. Våga fråga när du inte förstår – bättre och lättare att göra i början.
- Fundera igenom hur du ska ta in medlemmars och/eller alla anställdas synpunkter på de frågor som du kommer möta i uppdraget, och hur du också kan återkoppla till dem. Vilka möten med fackklubben och möten för alla anställda på arbetsplatsen som redan finns kan du använda i dessa syften?
- Ta reda på när i processen (exempelvis budgetprocessen) det är relevant

att komma med vilken typ av frågor och invändningar. Ofta handlar det om att komma in så tidigt i processen att synpunkter hinner med att hanteras. Fråga förvaltningen om hur processen ser ut om det finns oklarheter.

- Du behöver inte ha alla svaren. Att vara en bra företrädare handlar mycket om att kunna ställa relevanta frågor såsom: Hur påverkar det här de anställda? Vilka risker ser ni med detta? Har de som jobbar inom berörd verksamhet varit med och tagit fram förslaget?



”Hur har ni involverat/kommunicerat med medarbetarna? Det är en fråga som jag alltid ställer.”

- Behöver du mer kunskap inom något område? Prata med ditt fackförbund, dina fackliga medparter eller förvaltningen om hur du kan få ökad kunskap inom området.
- Skriv gärna ner sådant du reagerar på. När man är ny så ser man på saker med fräscha ögon som inte vant sig vid den kultur som råder. En del av det kommer du längre fram finna en bra förklaring till. Annat du reagerar på bör kanske förändras, och då är det bra att ha skrivit ned det så att du minns – och innan du själv blir en del av kulturen.

Att sätta mål för det fackliga uppdraget

Övning för att sätta mål för det fackliga uppdraget – att genomföra i den fackliga klubbstyrelsen eller motsvarande

Att sätta mål för det fackliga uppdraget är viktigt för att ni som facklig organisation ska kunna genomdriva de förändringar som ni som förtroendevalda och medlemmarna anser är viktiga. Det är också viktigt för att dagordningen inte helt och hållet ska fyllas av det som arbetsgivaren vill genomföra utan också av era önskemål. Det kan också bidra till att skapa struktur och tydlighet för de förtroendevalda.

Att sätta mål kan låta enkelt och det kan vara uppenbart för er vad målet ska vara. Eller så är det inte alls det. Kanske vill ni uppnå så mycket att det inte är realistiskt. I så fall är prioritering centralt för er. Kanske är vad ni vill uppnå luddigt i stil med ”bättre villkor och arbetsmiljö” då behöver ni konkretisera vad det är ni mer specifikt vill uppnå.

Övningen bör introduceras av en mötesledare som förklarar syftet och upp-lägget med övningen. Det kan även vara bra om mötesledaren introducerar på vilken tidshorisont målsättningen ska sättas. Det är också bra om mötesledaren i detta skede berättar om det är ett eller flera mål som övningen syftar till att ta fram.

Men innan ni börjar fokusera på mål så behöver ni ägna tid åt att vad ni och era medlemmar upplever som problem eller vad ni vill förändra.

I. Identifiera problem: *Vad vill vi förändra?*

- Vad vill ni och era medlemmar förändra? Vilka problem har era medlemmar? Vad behöver förändras i hela eller delar av organisationen?

- Låt alla som deltar i övningen få tid att i tysthet (5–10 minuter) skriva ned vad hen vill förändra. Detta görs för att den tanke som först presenteras i rummet inte ska styra allas tänkande.
- Sedan är det dags att presentera problemområden för varandra. Mötesledaren kan låta en mötesdeltagare börja med ett (1) problemområde och sedan är det dags för nästa person. Gå så många varv som behövs för att alla ska ha fått säga alla sina problemområden till gruppen. Vill ni skriva upp förslagen på post-it-lappar för att kunna gruppera och läsa gemensamt på väggen så gör det.

II. Sätta mål: *Vad vill vi uppnå?*

- Utgå från vad ni och era medlemmar tycker är det viktigaste att förändra när ni formulerar era mål med verksamheten.
- Låt alla som deltar i övningen få tid att i tysthet (5–10 minuter) skriva ned vad hen ser att ni ska ha som målsättning.
- När deltagarna kommit på en idé till målsättning så be dem svara på dessa frågor för att utröna om det är en bra idé:
 - Är målet relevant? Dvs. är målet relevant för att lösa ett problem eller skapa en förändring ni som organisation vill se.
 - Är målet uppnåeligt? Dvs. är det möjligt att nå, får dock gärna vara utmanande men inte orealistiskt.
 - Är det tillräckligt specifikt? Dvs. är det tillräckligt väl definierat eller är det för brett.
- Sedan är det dags att presentera förslagen till mål för varandra. Mötesledaren kan låta en mötesdeltagare börja med ett (1) förslag till mål och sedan är det dags för nästa person. Gå så många varv som behövs för att alla ska ha fått säga alla sina förslag till gruppen. Vill ni skriva upp förslagen på post-it-lappar för att kunna gruppera och läsa gemensamt på väggen så gör det.
- Efter att alla förslag har presenterats finns det möjlighet att ställa frågor till förslagsställaren. Kanske har någon av mötesdeltagarna kommit på någon ny idé efter att ha hört allas förslag. Då finns också möjlighet att nu komplettera med fler förslag till mål.

III. Prioritera: *Vad är mest prioriterat?*

- Nästa steg är att börja prioritera. Även det är bra att göra enskilt i tysthet först. Så alla skriver ned de två mål de ser som viktigast. Efter det enskilda steget så får alla möjlighet att i tur och ordning berätta om sin prioritering. Mötesledaren håller koll på hur många som prioriterar de olika föreslagna målen.
- Hur många mål en organisation kan ha beror både på hur stor en organisation är och hur omfattande de olika målen är. Det är bra om ni redan i början av övningen bestämt hur många mål ni ska komma fram till under denna övning. Ju färre desto bättre. Ett eller två är att föredra. Det kommer ju dyka upp många frågor som ni måste hantera i era uppdrag så att ha prioriterat hårt bland de egna satta målen är en god idé.

IV. Förtydliga: *Förtydliga de mål som prioriterats.*

- De 1–2 mål som får störst uppslutning kan sedan behöva förtydligas och specificeras.

Att utveckla en påverkansplan

Struktur och frågor för att steg för steg utveckla en påverkansplan.

Genom att ha en välstrukturerad påverkansplan ökar ni chanserna att lyckas med ert påverkansarbete och att uppnå önskade resultat.

En påverkansplan utgår från att ni har definierat mål. Har ni inte redan ett definierat mål kan ni ta hjälp av övningen i föregående avsnitt.

Påverkansplanens innehåll

Syfte och mål

Syfte: Varför vill vi påverka? Vad är det övergripande målet med påverkansarbetet?

Mål: Konkretisera målet. Vad är det mer specifikt vi vill uppnå?

Målgrupp och arena

Målgrupp: Vilka är det vi vill påverka?

Arena: På vilka arenor kan påverkan ske?

Omvärldsanalys

Aktuellt läge: Vad händer just nu kring frågan?

Framtida trender: Vilka faktorer kan påverka frågan framöver?

Aktörer: Vilka andra aktörer är involverade och hur påverkar de? Vilka aktörer kan vi involvera att arbeta tillsammans med oss? Hur ska vi involvera medlemmarna?

Gediget underlag

Formulera budskap: Budskapet kan gärna svara på dessa frågor: Vad är problemet? Vilken är lösningen? Vad är det konkreta förslaget?

Utveckla argument: Varför vill vi det vi vill? Hur kan det gynna verksamheten och fler grupper? Fokusera på gemensamma intressen och tydliggör hur ert förslag kan hjälpa arbetsgivaren och/eller politikerna.

Underlag: Vilka underlag bör vi ta fram? Statistik? Undersökning hos medlemmarna? Exempel från annan kommun/region?

Aktiviteter och planering

Strategisk planering: När går det tidsmässigt bäst att påverka i frågan? Till vilka arenor ska frågan tas? Bör det ske i en särskild ordning?

Aktiviteter: Vilka konkreta aktiviteter ska vi genomföra för att uppnå målet? Möten, utfrågningar, bjuda in till verksamhetsbesök, debattartiklar, undersökning för att skapa intresse, mm.

Detaljerad planering: När ska aktiviteterna genomföras? Vem ansvarar för vad?

Utvärdera

Utvärdera längs vägen: Hur går det? Behöver vi addera eller ändra något?

Så styrs en kommun och region

Kommuner och regioner styrs av politiker som valts direkt av medborgarna. Vart fjärde år väljer medborgarna politiker till kommun- och regionfullmäktige. Valen sker samtidigt som valet till riksdagen.

Vad som nedan står om kommun gäller på samma sätt för region.

Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ. Kommunfullmäktige representerar folket i kommunen och tar beslut i kommunens viktigaste frågor. Kommunfullmäktige tar beslut om kommunens inriktning, verksamhet och ekonomi, till exempel beslut om budget, skattesats och avgifter för kommunal service. Kommunfullmäktige beslutar om den kommunala förvaltningens organisation och verksamhetsformer. Kommunfullmäktige väljer också ledamöter och ersättare till kommunstyrelsen och nämnderna. Därtill väljer kommunfullmäktige revisorer som granskar kommunens verksamhet.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen utses av kommunfullmäktige. Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att fullmäktiges beslut genomförs, följs upp och utvärderas. Kommunstyrelsen leder och samordnar allt arbete inom kommunen och ansvarar för kommunens ekonomi. Den är spindeln i nätet som ska se till att kommunens alla olika delar strävar efter de mål som fullmäktige ställt upp. Styrelsen har ett stort ansvar för att kommunens verksamhet bedrivs effektivt och ändamålsenligt.

Politiska nämnder i kommunen

Kommunfullmäktige beslutar vilka nämnder som ska finnas och väljer ledamöter. Varje nämnd ansvarar för ett visst område, exempel socialnämnd och

utbildningsnämnd. Kommunerna bestämmer själva vilka nämnder som ska finnas i kommunen och därmed ser det olika ut. Alla frågor som kommer till fullmäktige förbereds i någon av nämnderna. I många frågor kan nämnderna besluta direkt.

Nämndens uppdrag och ansvar är att förvalta och genomföra verksamhet enligt fullmäktiges mål och beslut och andra förutsättningar som gäller. Konkret handlar det om att styra, följa upp, kontrollera och vidta åtgärder. Nämnderna ansvarar för den löpande verksamheten inom kommunen, förbereder ärenden som ska beslutas av fullmäktige och genomför beslut som fattas i fullmäktige. I praktiken är det tjänstemän som sköter själva genomförandet av kommuners verksamheter, men de förtroendevalda har det yttersta ansvaret.

Gemensamt ansvar

Ansvaret i styrelsen eller nämnden är i grunden gemensamt. Ledamöterna ansvarar tillsammans för verksamheten. Om nämndens verksamhet inte fungerar är det i allmänhet hela nämnden som är ansvarig eftersom situationen kan vara resultatet av en kedja med beslut eller icke-beslut från nämnden.

Kommunallagen

Kommunallagen styr kommunernas och regionernas verksamhet. Kommunerna styrs också av andra lagar som socialtjänstlagen, hälso- och sjukvårdslagen och plan- och bygglagen.

Mötesformalia

I möten finns en hel del formalia och det finns en mängd olika ord och begrepp. I ordlistan nedan görs ett försök att förklara de lite krångligare mötesorden som kan bli aktuella i central samverkan och i politisk nämnd.

Adjungera – Att låta utomstående personer vara närvarande på mötet. Kan exempelvis vara bra att göra i central samverkan när en fråga som ska diskuteras som kräver specialistkompetens.

Ajournera – Att göra ett avbrott i ett möte eller att skjuta upp ett möte till ett senare tillfälle. Ett möte kan ajourneras i minuter, timmar eller dagar.

Bordläggning – Att skjuta upp ett beslut eller behandling av en fråga till ett senare tillfälle.

Dagordning – Lista över vilka punkter som ska tas upp på mötet. Kallas också för föredragningslista.

Enig – Att en facklig företrädare meddelar att hen inte har något att invända mot arbetsgivarens förslag till beslut, att hen är enig med beslutet.

Justera – Att godkänna protokollet och kontrollera att mötesprotokollet stämmer med vad som verkligen beslutades på mötet. Ett protokoll är giltigt först när det justerats. Justering görs av de personer som väljs till justerare på mötet.

Justerare – Den person eller de personer som väljs för att godkänna protokoll.

Jävig – Person som inte kan delta i beslut på grund av nära relation eller är direkt berörd av beslutet.

Kallelse – Meddelande till berörda om tid och plats för möte. Det finns ofta krav på när och hur detta ska göras. Ta reda på vad som gäller för ditt möte.

Oenig – Att en facklig företrädare meddelar att hen invänder mot arbetsgivarens förslag till beslut, att hen är oenig med beslutet. Då kan en protokollsanteckning läggas till protokollet som förklarar varför en är oenig med beslutet.

Presidium – I en politisk nämnd består presidiet av ordförande och vice ordföranden.

Protokoll – Det dokument som sekreteraren skriver som visar vilka beslut som fattas under mötet.

Protokollsanteckning – Om en vill få med i protokollet varför den har agerat som den har gjort, exempelvis ställt sig enig eller oenig till beslutet, kan en protokollsanteckning göras.

Remiss – Förslag som ska ges synpunkter på. Det kan vara en statlig utredning som kommunen/regionen fått för att lämna synpunkter till Regeringskansliet. Det kan också vara kommunstyrelsen/regionstyrelsen som skickar ut ett förslag på remiss till olika delar av kommunen/regionen för att få in synpunkter från olika berörda verksamhetsområden.

Reservation – Den som inte reserverar sig anses stå bakom ett fattat beslut. Om någon med rösträtt vill annorlunda ska personen anmäla reservation i samband med beslutet, vilket innebär att den inte tar ansvar för beslutet. En motivering ska lämnas till sekreteraren i efterhand och i protokollet ska det framgå om någon reserverat sig mot ett beslut. En annan form är att anmäla och få antecknat att någon inte deltagit i beslutet genom en protokollsanteckning.

Särskilt uttalande – En ledamot i en nämnd kan göra ett särskilt uttalande för att exempelvis förklara sin ståndpunkt. Det är brukligt att det särskilda uttalandet bifogas protokollet.

Yrka – Föreslå.

Yrkande – Ett förslag.

Yttranderätt – Rätten att prata och delta i diskussionerna på ett möte.

Återremiss – Skicka tillbaka frågan till den som redan haft den, om någon tycker att utredningen är bristfällig eller att nya fakta har tillkommit.

Övriga frågor – Detta är en punkt som normalt finns med på alla dagordningar vid sammanträden. Punkten är till för att göra det möjligt att lyfta en fråga som inte tidigare funnits med på dagordningen, men som behöver diskuteras under mötet. Dessemellan kan det hända att frågor som diskuterats på mötet leder till en ny fråga och denna läggs då ofta till på punkten för övriga frågor. Eftersom frågan lyfts under mötets gång finns det normalt inte ett besluts- eller konsekvensunderlag till punkten. Därför är det inte sällan så att övriga frågor främst är av informationskaraktär och att inga egentliga beslut fattas till följd av en övrig fråga.

Kommuner och regioners ekonomi och budgetarbete²

I central samverkan samverkas budgeten i sin helhet och i de politiska nämnderna diskuteras och beslutas budgeten för nämndens verksamhetsområde. Budgetfrågorna är med andra ord mycket centrala i dessa fackliga uppdrag.

När budgetförslaget ligger på bordet kan det vara svårt att få till en förändring. Ett framgångsrikt budgetarbete behöver börja tidigt, argumenteras för väl och ofta genomförs i bred facklig samverkan.

Hur funkar kommuner och regioners budgetarbete?

Budgeten beslutas en gång per år och budgetprocessen följer ett årshjul. Årshjulets exakta innehåll varierar från kommun till kommun och region till region, och är även beroende på hur tidigt på året budgetbeslutet fattas. I ungefär hälften av kommunerna/regionerna sker det i juni, den andra hälften beslutar om budget under hösten.

Men generellt ser kommuners och regioners beslutprocesser ut på liknande sätt. Gemensamt för processen är att den består av:

- Fastställande av ramar. Hur mycket pengar kommunen har att förfoga över där intäkterna i huvudsak består av skatteintäkter och statsbidrag.
- Beredning och strategiska diskussioner om inriktning och prioriteringar i nämnderna och kommunstyrelsen.
- Framtagande av förslag till budget från kommunstyrelsen och en remissrunda i kommunen.
- Beslut i kommunfullmäktige.
- Beslut i nämnderna om respektive nämndbudget.

² Detta avsnitt är baserat på det material som tagits fram av Laura Hartman för Vision.

Budgetprocessen startar oftast redan vid årsskiftet. I kommuner och regioner där budgetbeslut fattas i juni är processen av naturliga skäl mer sammanpressad, då både tidiga medskick och remissyttranden till budgetförslaget ska hinna lämnas under våren.

Budgeten fastslår målen för det kommande året och innehåller ofta ett antal särskilda uppdrag till de olika förvaltningarna. I många fall heter dokumentet ”Mål och budget”. Därmed fungerar budgeten också som en övergripande verksamhetsplan för kommunen. Den ligger till grund för de förvaltningsspecifika budgetarna. Till exempel fattar utbildningsnämnden beslut om den mer detaljerade budgeten och verksamhetsplanen för utbildningsförvaltningen.

Hur totalsumman för utgifter i budgeten fördelas på de olika nämnderna genom så kallat ”kommunbidrag” styrs ofta av ett antal principer, en resursfördelningsmodell, som brukar bygga på följande komponenter:

- Utgångspunkten, ”basbudgeten”, brukar vara föregående årets budget minus eventuella tidsbegränsade satsningar som avsåg året innan.
- Krav för effektiviseringar. Detta kan vara en generell procent för samtliga nämnder.
- Demografiska förändringar enligt befolkningsprognos som påverkar budgeten. Typiskt finns en sådan automatik för till exempel äldreomsorg och skola. Annars styrs även justeringar som bygger på demografiska förändringar jämfört med föregående år av politiska prioriteringar.
- Därutöver kan nämnderna få så kallade ”riktade nivåpåverkande beslut eller tidsbegränsade satsningar”, baserat på en behovsbeskrivning under budgetberedningsprocessen. Här är de särskilda uppdragen ett exempel på en tidsbegränsad satsning som föranleder en särskild peng.
- Slutligen, en enhetlig pris- och löneuppräkningsenhet enligt ett prognostiserat prisindex för kommunens kostnadsutveckling (baserad på SKR:s prisindex).

Tio goda råd för att påverka kommunens/regionens budget

Tänk långsiktigt

1. Bygg upp en bra samverkanskultur

Grunden är en bra samverkanskultur med arbetsgivaren där ni kommer in tidigt i processen och blir lyssnade till. Lyft frågan i centrala samverkan om ni

upplever att ni inte har tillräckligt tidig insyn i budgetarbetet centralt och/eller i nämnderna.

2. Bygg ett starkt samarbete med andra fackliga organisationer

Kroka arm fackliga organisationer emellan. Lär känna varandra och varandras prioriteringar. Stöd varandra där det inte finns några motsättningar. Ha förståelse för varandras olika perspektiv. Hitta frågor ni kan driva gemensamt. Läs och analysera gemensamt. Ju mer ni kan synka era underlag och tala med en gemensam facklig röst gentemot politiken desto större är chansen för reell påverkan.

3. Prioritera vilka frågor ni vill driva i budgetarbetet både innevarande år och långsiktigt

I många fall måste man arbeta långsiktigt för att få igenom kraven. Ta fram ett bra grundmaterial för de frågor ni vill driva som ni kan använda löpande i olika påverkanskanaler och dialoger.

4. Bygg goda relationer med såväl tjänstemän som politiker

Satsa på att få till informella samtal löpande under året med såväl tjänstemän som politiker. Det bästa är att påverka budgeten redan innan det finns ett första utkast för att öka chansen att era frågor får plats. Lär känna ekonomen som ansvarar för budgeten så att ni med enkelhet kan ställa frågor. Verka för att ledande politiker bjuds in till verksamhetsbesök, det är ett bra tillfälle att skapa förståelse för verksamheten och ge medskick.

Påverka tidigt, brett och välgrundat

5. Se till att komma in i budgetprocessen tidigt under året – ha ögonen också på nästa års budget

Sträva efter att se ett första utkast innan det slutliga förslaget. Ett allmänt råd är att ge medskick så tidigt som möjligt under budgetprocessen. Var beredd att lägga ned mycket tid på gemensam analys av underlagen och delta aktivt vid varje möte, till exempel strategiska seminarier eller dylikt om sådana anordnas. Fokusera redan på nästnästa budget. Sträva efter att få med era prioriterade frågor i treårsplanen, även om de inte kommer med i nästa års budget.

6. Bevaka både omvärld och invärld

En stor del av verksamheten i kommuner och regioner är lagstyrd. Håll er uppdaterade om lagförändringar, nya statsbidrag och andra utifrån kommande förändringar som påverkar förutsättningar att genomföra uppdraget. Att söka riktade statsbidrag innebär ett tillskott för den öronmärkta verksamheten men är också förknippad med en administrativ arbetsbörda, vilket påverkar arbetsvillkoren. Håll er även uppdaterade på medarbetar- och brukarundersökningar. Båda kan ge goda argument för de prioriteringar ni vill se i budgeten.

7. Påverka välgrundat

Rusta din kommunledning/förvaltningsledning med välgrundade underlag som motiverar era prioriterade mål för budgetarbetet. Gör även inspel till analyser som tjänstemännen bör ta fram. Kom ihåg både HR-chef och förvaltningsledning, de kan ha olika perspektiv.

8. Tänk brett kring medskick

Det är viktigt att säkerställa att löneökningarna finns med som en post i budgeten. Men lönen är egentligen inte en fråga för den kommunala budgetprocessen utan hanteras av partsförhandlingar. Begränsa er inte bara till lönen och andra förmåner utan gör medskick i verksamhetsfrågor.

Arbeta med nämndernas budgetar och den centrala budgeten parallellt. Nämndernas budgetar är ofta lättare att påverka än den gemensamma budgeten.

Analysera det aktuella budgetförslaget väl

9. Analysera den ekonomiska ramen och principer för fördelning av kommunbidrag

Läs treårsplanen i budgeten för föregående år och jämför med den aktuella budgeten. Har det gjorts några avvikelser från planen och hur motiveras i så fall de?

Analysera även föregående års bokslut mot prognoserna i början på året för att bättre kunna bedöma den aktuella prognosen och budgetramen. Verkar den prognostiserade ekonomiska ramen och resultatet realistiska, även mot bakgrund av föregående års ram och utfall? Historiskt har många kommuner och även regioner gått med överskott jämfört med det budgeterade resultatet.

Analysera principerna för fördelning av kommunbidraget mellan nämnder. Vilka faktorer har man vägt in? Finns en uppräkningsindex enligt prisindex med, det vill säga har man budgeterat för kostnads- och löneökningar?

Analysera hur effektiviseringar via till exempel ökad digitalisering är tänkta att finansieras. Effektiviseringar är ofta förknippade med initiala kostnader för investeringar. Var tas denna kostnad, i drifts- eller investeringsbudgeten?

10. Analysera de särskilda uppdragen och målen extra noga

Ju fler mål och särskilda uppdrag, desto svårare kan det bli att genomföra kärnuppdraget med kvalitet och god arbetsmiljö. Många mål i sig kan skapa målkonflikter i verksamheten vilket försvårar en god arbetsmiljö. Indikatorerna för måluppfyllelse är också viktiga att analysera eftersom de lätt blir styrande.

Därför är det viktigt att sträva efter:

- ett fåtal övergripande mål och särskilda uppdrag,
- att de särskilda uppdragen går i linje med kärnuppdraget, eller ligger så nära som möjligt,
- att ifall ett särskilt uppdrag innebär arbete utöver kärnuppdraget så finns en särskild budget för det.

Våga ställa även de ”dumma” frågorna. Budgetteknikaliteter ska inte avskräcka. Samtidigt, kom ihåg att effektiv påverkan bygger på att ni lägger ned tid på att analysera materialet.

Enig eller oenig till budgeten?

När budgeten har behandlats i central samverkan eller förhandlats enligt MBL är det dags att bestämma om ni som fackliga företrädare ska ställa er eniga eller oeniga till budgeten. Har ni fått en stor del av vad ni efterfrågat är det kanske rätt att ställa sig enig till budgeten. Om ni ser att resurserna till verksamheten inte förhåller sig till lagens krav eller kommunens/regionens mål eller att arbetsmiljön kommer bli lidande är det rimligare att ni ställer er oeniga till budgeten. Oavsett är det centralt att skriva en utförlig protokollsanteckning om vad som är bra respektive dåligt. Detta kan förbättra påverkansmöjligheten inför nästa års budget och kan även plockas upp av oppositionspartier vilka kan bidra i den riktning ni ser behov av i närtid eller efter nästa val.



”Vi har vanligtvis känts oss nödgade att ställa oss oeniga till budgeten men det är som vi fick igenom allt detta så kändes det rätt att vara enig:

- inga ytterligare effektiviseringar, budgeten var uppräknad utifrån index och demografi,*
- avsatta pengar för särskilda satsningar utöver ram på skolan,*
- avsatta särskilda medel till kompetensutveckling,*
- direktiv om utredning av pensionsförmånssystem liknande 80-90-100-modellen,*
- fortsatt satsning på chefers förutsättningar genom bland annat ett tak för antal medarbetare per chef,*
- tidigare hör sammat våra yrkanden avseende aktiva åtgärder där ett särskilt projekt tillsatts för att utveckla arbetet med aktiva åtgärder, och*
- gjort ett utvecklingsarbete avseende arbetet med kränkande särbehandling.”*

INTERVJU

Vi pratar för lite om kommunala budgetar

Tankesmedjan Balans drivs av Marcus Larsson och Åsa Plesner sedan 2017 och de har inriktat sig på att belysa hur finansiering och styrning av välfärden påverkar de som är anställda i välfärden.

– Vi talar för lite om kommunala budgetar, och det gör välfärden sämre. Kommuner och regioners budgetar sätter ramarna för vilken vård, skola och omsorg som kan bedrivas. De är alltså centrala politiska verktyg. Kommuner och regioners budgetar används för att skära ned på välfärden utan att det kommer upp till öppen diskussion. Dessa smygnedskärningar gör det svårare att bedriva en god välfärd, och bidrar till de höga sjukskrivningstalen och personalomsättningen inom vård, skola och omsorg. För att vända utvecklingen behöver medborgare och medarbetare mobilisera för att politiker och tjänstemän ska ändra sin budgetpraktik.

Orden är Åsa Plesners. Hon är i full färd med att färdigställa sin doktorsavhandling i redovisning men hon började intressera sig för kommuners ekonomi när hon jobbade som administrativ chef på en skola. Där insåg hon att skolledningen hade samma problem att hantera varje år, nämligen att skolpengen för eleverna, det vill säga skolans intäkter, inte steg lika snabbt som personalens löner och skolans andra kostnader. Detta dilemma fick i regel lösas genom någon typ av besparing, till exempel billigare skolmat, lägre bemanning på fritids eller att lärare vikarierade för varandra istället för att ta in vikarier.

– Gradvis sänkte vi kvaliteten för eleverna och ökade arbetsbelastningen på personalen. Inte för att vi ville det utan för att den kommunalt beslutade skolpengen ihop med samhällets löne- och prisutvecklingen skapade ett besparingskrav.

Åsa satte sig ett jullov och började läsa kommunbudgetar. Inte en. Utan tillsammans med Marcus Larsson så gick hon igenom 290 stycken och fokuserade där på politiska nämnder med ansvar för skola, äldreomsorg och socialtjänst,

De fann att i 9 av 10 kommuner räknades inte budgeten för dessa välfärdstjänster upp utifrån demografiska behov och kostnadsutvecklingen. De fann därmed så kallade effektiviseringskrav som innebär att nämnderna hade ett lägre belopp att röra sig med än vad det skulle kosta att driva verksamheten på samma sätt som tidigare år.

– Den här typen av effektiviseringskrav har med andra ord blivit mer regel än undantag. Ändå saknas det en politisk debatt om huruvida det här är rätt sätt att driva en kommun. Det är därför jag menar att vi pratar för lite om kommunala budgetar.

Men finns det inte utrymme för effektivisering i kommuner och regioner?

– Det är viktigt att skilja på ”effektivisering” och ”effektiviseringskrav”. En effektivisering är en faktisk förändring av verksamheten så att den blir bättre eller åstadkommer mer per anslagen krona. Enligt det synsätt som utvecklats under new public management sker effektiviseringar inte genom att medarbetare och enheter självmant hittar förbättringar. Det behöver tvingas fram. Ett effekti-

viseringskrav är därför en styrsignal uttryckt i budgeten att effektivisera. Det som gör effektiviseringskraven värda vår uppmärksamhet är att de förutsätter att man kan få verksamheter att effektivisera sig genom att skriva in ett krav på det i budgeten. Det är ett så uppenbart logiskt felslut att man hissnar! För det första, hur ser effektiviserande innovationer ut i de verksamheter som handlar om människor i behov av mänskligt stöd? För det andra, hur ska en sådan innovation kunna hittas på och genomföras samtidigt som det ekonomiska utrymmet minskar? För det tredje, hur ska nya effektiviserande arbetssätt kunna hittas år efter år efter år? Alla dessa frågor behöver besvaras för att budgetpraktiken med ”effektiviseringskrav” ska leda till effekten ”effektivisering”. I annat fall innebär effektiviseringskraven ett återkommande tryck på verksamheten att skära ned.

– Effektiviseringskrav innebär också en rörelse bort från politiken, sparkrav flyttas bort från politikens ansvar och kontroll och landar istället på verksamheternas chefer och medarbetare att hantera.

Åsa är långt ifrån nöjd. Hon understryker att det är komplext, att det är sällan som första linjens chefer har möjlighet att påverka ekonomin och att inte ens kommunstyrelsens ordförande har fullt manöverutrymme.

Vad kan man då så som fackligt förtroendevald i en kommun eller region göra?

– Som fackliga företrädare så är ju en viktig uppgift att identifiera risker för medlemmarna. Att analysera budgeten, upptäcka besparingskraven, varna för riskera de innebär, och att fråga politikerna och de högsta tjänstemännen hur de ser att verksamheten ska hantera besparingskraven – det är viktiga uppgifter för fackligt förtroendevalda som jag ser det.

– Jag ser också att fackförbunden inom välfärden skulle kunna göra mer för att föra upp besparingskraven till den nationella politiska nivån. Denna fråga behöver en politisk lösning

Åsa återkommer flera gånger till att hon med sitt arbete vill lyfta bort känslan från välfärdens medarbetare att de kostar för mycket; att de är dåliga. Istället vill hon sätta fokus på att det är hur den kommunala ekonomin är organiserad som leder till ett konstant ökat tryck i verksamheten.

Åsa Plesners tips på tre steg för att analysera en budget avseende effektiviseringskrav

1. **Hur mycket förväntas behoven ändras till nästa år?** Det här kan kallas demografiska förändringar, behovsökningar, volymkompensation, ändrat deltagarantal eller liknande.
2. **Hur mycket tillförs för att hantera kostnadsutvecklingen?** Skriver kommunen eller nämnden någon kommentar om kostnadsutvecklingstakten? Sveriges kommuner och regioner tar löpande fram prognoser för hur mycket kostnaderna kommer att öka. Dessa prisindex publicerar de på sin hemsida. Kommuner och regioner kommenterar ibland om de har använt dessa index eller om de använde en lägre procentsats för kostnadsutvecklingen.
3. **Finns det några angivna besparingar i budgettabellen?** Står det i så fall tydligt vad det är som det ska sparas på? Här finns kreativa uttryck som omprövningstryck, omvandlingstryck, uppdrag samordningsfördelar, effektivisering och så vidare. Ett vagt begrepp som följs av en siffra med ett minustecken framför sig är din varningsflagga här.

Det kan också vara så att ett underskott som gjorts i verksamheten tidigare år ska hämtas hem av en verksamhet under nästkommande år, de pengarna som bedöms behövas för årets vård, ska alltså räcka till årets vård och för att täcka upp för tidigare års problem.

Utifrån dessa frågor har du fått fram ditt analysunderlag. Du vet nu om kommunen eller regionen har avsatt medel för ändrade behov, ökande kostnader samt om de har gett verksamheten odefinierade sparkrav att hantera. Det är också möjligt att budgeten är så kortfattad att det inte går att utläsa, och då behöver du fråga.

Med hjälp av analysen så får du ett starkt argument för att öppna ett samtal om finansieringen, och för att ställa frågor om hur politiken och/eller arbetsgivarförträdarna tänker att verksamheten ska hantera situationen.

Läs mer:

SKRs ekonomiska prognoser för kommuner och regioner
Hittas på [SKRs hemsida](#).



Tankesmedjan Balans
Hittas på [Tankesmedjan Balans hemsida](#).



Arbetsmiljö

Arbetsmiljöfrågorna är mycket centrala i uppdrag i såväl central samverkan (oavsett om den också utgör huvudskyddskommitté) som i politisk nämnd. I uppdragen behandlas frågor som både direkt och indirekt är mycket betydelsefulla arbetsmiljöfrågor. Direkta arbetsmiljöfrågor såsom medarbetarundersökning och revidering av arbetsmiljöpolicy, och indirekta arbetsmiljöfrågor såsom budget och val av styrmodell.

Ledamöterna i de politiska nämnderna har det yttersta arbetsmiljöansvaret för sitt verksamhetsområde. Det är därmed mycket viktigt att konkret kunskap om arbetsmiljöerna som utgör verksamheten finns med i nämnden när det fattas beslut om verksamheterna. Den kunskapen besitter personalföreträdarna i nämnden.

SAM + OSA = Bra arbetsmiljö

Arbetet med arbetsmiljö utgår från arbetsmiljölagen (AML). Där framgår att det är arbetsgivaren som är ytterst ansvarig för arbetsmiljön och ska leda arbetet mot en bättre arbetsmiljö. Utifrån lagen har Arbetsmiljöverket tagit fram föreskrifter. Två av de mest centrala föreskrifterna i arbetet är SAM och OSA (AFS 2023:1 och 2023:2 kap 2).

Det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) utgör grunden i allt arbetsmiljöarbete, och reglerar arbetsgivarens skyldigheter att systematiskt och återkommande undersöka, riskbedöma, åtgärda och följa upp verksamheten så att en bra arbetsmiljö uppnås. Dessa fyra steg beskrivs ofta som ett hjul, SAM-hjulet. Kraven gäller alla beslut som påverkar arbetsmiljön, vilket betyder att även konkreta politiska beslut (till exempel nedläggning av verksamhet) och förvaltningsbeslut ska vara föremål för undersökning och riskbedömning, och väga in kunskap om rådande arbetsmiljöförhållanden. Vad gäller beslut om ramar, till exempel budget, finns inte krav på riskbedömningar enligt SAM.

SAM reglerar också att alla arbetsgivare ska gå igenom arbetsmiljöarbetet varje

år för att se efter om det fungerar och hur det kan förbättras. I detta fall är det inte arbetsmiljön som ska granskas utan hur man jobbar med arbetsmiljön.

Föreskriften Organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA) reglerar arbetet med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Med det menas hur arbetet är organiserat och hur medarbetarna samspelar med varandra. Arbetet med OSA ska baseras på ett kunskapsbaserat och målmedvetet arbetssätt där särskilt frågor kring arbetsbelastning, arbetstider och kränkande särbehandling ska stå i fokus.

Andra viktiga ingredienser i arbetet för en god arbetsmiljö är att det upprättas en arbetsmiljöpolicy och att arbetsmiljöuppgifter delegeras. Såväl chef som skyddsombud och fackliga företrädare behöver samverka och ha goda kunskaper i verksamhets- och arbetsmiljöfrågor, såväl vad gäller rådande regelverk som de specifika förhållandena.

Suntarbetsliv är en värdefull resurs

Suntarbetsliv är parternas gemensamma initiativ för att bidra till friska arbetsplatser. Uppdraget är att samla in kunskaper om förebyggande, hälsofrämjande och rehabiliterande insatser och att tillgängliggöra dessa i form av praktisk nytta, baserad på forskning. På Suntarbetslivs webbplats finns mycket relevant information att ta del av.

Utbildning för chefer, fackliga företrädare och skyddsombud tillhandahålls med fördel genom Suntarbetslivs partsgemensamma utbildningar.

Yrken inom vård, skola och omsorg var friskyrken

Annika Härenstam är en nestor inom arbetsmiljöforskning och är professor i arbetsvetenskap. Hon har studerat kopplingen mellan kön och arbetsmiljö i framför allt den offentliga sektorn sedan lång tid tillbaka.

År 1990 var Annika Härenstam med och gjorde en undersökning av de friskaste jobben. Då var det yrken inom skola, vård och omsorg, såsom sjuksköterska och lärare, de friskaste yrkena för kvinnor. När samma undersökning gjordes om 1998 så hade dessa yrken försämrats mest av alla. Annika lyfter fram 90-talskrisen och hur tufft det var i offentlig sektor med stora nedskärningar och omläggning av styrningen mot New Public Management (en styrning som fokuserar på att göra verksamheten mätbar) som orsaker bakom förändringen. Sedan dess

betraktas dessa yrken som problematiska ur arbetsmiljösynpunkt, men det är egentligen ingenting som säger att dessa yrken bör vara förknippade med arbetsmiljö- och ohälsoproblem.



”Den forskning som finns om arbetsmiljö och kön visar något mycket grundläggande: om kvinnor och män utsätts för samma saker så innebär det ungefär samma hälsorisker.”

Annika Härenstam, professor i arbetsvetenskap

Annika Härenstam menar att det ofta är kontraproduktivt att prata om kvinnors arbetsmiljö. Istället är det viktigt att se att det finns arbetsplatser som är mer skadliga för hälsan än andra, och ofta är detta kvinnodominerade arbetsplatser.

Arbetsmiljön är en konsekvens av *vad* som produceras, samt *hur* arbetet organiseras och med vilka resurser. Arbetsmiljön behöver således studeras och åtgärdas i de olika branscher och organisationer där arbetsmiljöansvaret finns. Nästa steg är att undersöka hur organisationer, verksamheter och arbetsuppgifter bemannas; vem gör vad? Är arbetsmiljöarbetet anpassat till problemen i branschen? Är vissa grupper överrepresenterade i problemsituationer? Om ja, så menar Annika Härenstam att det som behöver åtgärdas är problemen – istället för att som idag ofta lägga fokus på individerna.

Forskning om politikerns arbete med arbetsmiljö i kommuner

Afa Försäkring finansierar omfattande forskning om arbetsmiljö i kommunal och regional sektor. Ett forskningsprojekt vid Mälardalens universitet som leds av professor Ulrica Schwarz har studerat hur den politiska nivån i kommuner och kommunala bolag arbetar med och tänker kring arbetsmiljö. De ser att kommunala verksamheter har höga sjuktal, och att rotorsakerna ofta står att finna i faktorer som man inte råår över på individ, arbetsgrupps- eller ens på ledningsnivå. För dessa faktorer krävs insatser på högsta beslutande nivå – den politiska nivån i kommunen och styrelsenivån i de kommunala bolagen.

Forskningsprojektet fokuserade särskilt på skillnader mellan kvinnodominerade och mansdominerade verksamheter, där arbetsvillkoren ofta skiljer sig åt. Genom intervjuer med politiker och styrelsemedlemmar fann de att dessa var väl medvetna om den högre arbetsbelastningen, de begränsade resurserna och den lägre statusen inom vårdyrken. Dessa problem tillskrevs dock främst organisationskultur och strukturella begränsningar som sågs som bortom politikernas kontroll.

Medan tekniska sektorer åtnjuter mer flexibla budgetar, står vårdsektorer inför strängare ekonomiska gränser. Betoning på kostnadseffektivitet och hierarkisk styrning anges som ett hinder för omfattande reformer, vilket enligt forskarna förstärker den systematiska undervärderingen av kvinnors arbete. Resultaten understryker behovet av mer proaktivt politiskt ledarskap och ansvarstagande för att minska könsbaserade skillnader i den offentliga förvaltningen.

Forskningsprojektet har tagit fram fyra filmer med föreslagna diskussionsfrågor för att belysa detta ämne och ger även tips på hur arbetsgivare i samverkan kan arbeta för förändring där dessa tips också framkommer.

Forskarnas tips:

- Prata om vad arbetsmiljöansvaret betyder.
- Ta med arbetsmiljöperspektivet inför beslut.
- Ha koll på verksamhetens risker.
- Förstå orsakerna till ohälsa och sjukskrivningar på djupet – efterfråga underlag till orsakerna.
- Säkerställ att åtgärder angriper grundproblemen.
- Satsa på organisatoriska åtgärder.
- Agera proaktivt – vänta inte på att det händer något.
- Formulera en gemensam vision.
- Analysera könsuppdelad statistik och agera utifrån slutsatserna.
- Säkerställ att resurser fördelas rättvist.
- Justera mål och styrning.
- Skapa gemensamt lärande mellan verksamheter.
- Inkludera arbetsmiljö i tonen från toppen.
- Värna en konstruktiv dialog.
- Ta vara på varandras kunskaper och synsätt.
- Belys frågor från olika perspektiv.
- Var nyfikna – ställ frågor till varandra.



”Fastna inte i fruktkorgar och friskvårdsbidrag, utan man ska satsa mer på organisatoriska åtgärder. Det är ju ofta åtgärder som politiker har väldigt stort inflytande över. Det kan ju till exempel vara att se över uppdrag och mål i relation till de resurser som finns eller att bidra med övergripande prioriteringar.”

Sara Göransson, filosofie doktor i psykologi

Arbetsmiljö för chefer

Chefer är också medarbetare så generella förbättringar kommer naturligtvis även cheferna till del. Men chefs arbetsmiljö skiljer sig från andra medarbetares arbetsmiljö. Chefsrollen innebär unika utmaningar och ansvar. Några vanliga aspekter som chefer och ledare oftare hanterar är till exempel konflikt-hantering och budget.

Forskningsprogrammet Chefios, som bedrivits vid Göteborgs universitet och ett antal västsvenska kommuner, visar att chefs arbetsmiljö går att förstå utifrån de organisatoriska förutsättningarna.

En stor andel av kommunala chefer är överbelastade och har bristande resurser för att kunna göra ett bra jobb. De riskerar även sin egen hälsa. Det finns också många chefer som har en god arbetssituation. Men goda och dåliga arbetssituationer är inte slumpmässigt fördelade. Forskningsprogrammet visade att det finns systematiska skillnader mellan verksamheterna skola, vård/omsorg och teknisk service. Genomgående var villkoren sämre och arbetssituationerna mer belastande i de kvinnodominerade verksamheterna.

Några organisatoriska strukturer visade sig ha särskilt stor betydelse för chefers arbetssituation; ett tydligt och avgränsat chefsuppdrag, antalet medarbetare per chef, tillgång till välanpassade administrativa stödresurser, och forum för dialog mellan nivåer och funktioner i organisationen om både budget, verksamhet och personalfrågor.

Chefios visade också att stödfunktioner med ansvar för IT, HR, ekonomi, verksamhetsutveckling, administration, vaktmästeri och så vidare erbjöd generell sett allt mindre praktiskt stöd i chefernas vardag när det gäller exempelvis rekrytering, rehabilitering, teknisk support, lokalfrågor och dokumentation. Till det kommer arbete med likabehandling, hållbarhet, miljö, patientsäkerhet och arbetsmiljö. Framför allt kunde cheferna inom skola, vård och omsorg beskriva hur många av dessa funktioner blivit mindre stödande och alltmer gått åt att ställa ytterligare krav på cheferna.



”Funktionerna har under åren förändrats, de har blivit mer strategiska. Istället för konkret hjälp i det dagliga arbetet kommer riktlinjer, processer och instruktioner till chefen, som chefen sen är den som ska verkställa.”

Lisa Björk, doktor i arbetsvetenskap och forskare vid Institutet för stressmedicin, Västra Götalandsregionen.

Chefiosprojektets resultat och interventionsmodell har använts för att utveckla ett verktyg av Suntarbetsliv, Chefoskopet. Med hjälp av Chefoskopet kan ni synliggöra vilka förutsättningar som era chefer har idag och om något kan förbättras. Målet är att alla chefer ska få rätt förutsättningar för att utföra sitt uppdrag och samtidigt må bra.

Myndigheten för Vård- och omsorgsanalys har studerat chefer inom kommunal förvaltning. De inriktade sig på chefer inom socialförvaltning och har också funnit att det finns brister i chefernas förutsättningar att utöva ett gott ledarskap. Förutsättningarna skiljer sig åt mellan kommuner, verksamhetsområden och chefsnivåer, men något som verkar gälla för alla verksamhets- och chefsnivåer är att cheferna har komplexa uppdrag och ofta slits mellan administrativt arbete, verksamhetsutveckling och kontakten med medarbetare, samtidigt som de ofta saknar tillräckliga stödfunktioner och arbetar under hård ekonomisk press.

Det är generellt så att mansdominerade högteknologiska verksamheter över tid har fått bättre arbetsmiljö samtidigt som kvinnodominerade sektorer, exempel-

vis vård och omsorg, i högre utsträckning har drabbats av arbetsmiljöförsäringar. För chefer inom kvinnodominerade arbetsområden råder en stor obalans mellan krav och resurser. Chefer i manligt dominerade branscher har även generellt högre löner jämfört med chefer i den kvinnodominerade vården och omsorgen. Detta trots att fler chefer i vård och omsorg har en universitetsutbildning och större personalansvar jämfört med chefer i manligt dominerade sektorer.

Läs mer:

Arbetsmiljölagen
Hittas på [riksdagens hemsida](#).



Föreskrift: Systematisk arbetsmiljöarbete (AFS 2023:1)
Hittas på [av.se](#)



Föreskrift: Organisatorisk och social arbetsmiljö
(AFS 2023:2, 2 kap). Hittas på [av.se](#)



Forskning från Institutet för stressmedicin om hinder
för god OSA. Hittas på [vgregion.se](#)



Om forskningsprogrammet CHEFiOS.
Hittas på [gu.se](#)



Chefoskop – Suntarbetslivs stöd för att arbeta med chefers
organisatoriska förutsättningar. Hittas på [suntarbetsliv.se](#)



Forskningsprojekt från Mälardalens universitet – Att vara motor, roder eller sänke: styrning av arbete och hälsa från politikernas perspektiv inklusive fyra filmer med diskussionsfrågor. Hittas på mdu.se



Ledarnas kunskapssammanställning Chefers organisatoriska förutsättningar i kommuner och regioner
Hittas på ledarna.se



Myndigheten för Vård- och omsorgsanalys rapport Läget för ledarna – Förutsättningar för ledarskapsutveckling i kommunal vård och omsorg.
Hittas på vardanalys.se



Offentlig upphandling

Värdet av de inköp som omfattas av upphandlingslagarna är över 900 miljarder kronor per år, och omfattar då både staten och kommunsektorn.

Fackliga företrädare i kommuner och regioner har en nyckelposition för att öka det fackliga inflytandet och på så sätt få bättre villkor när kommuner och regioner upphandlar.

Det är arbetsgivaren som ansvarar för att upphandlingen sköts på rätt sätt och att alla regler följs. Men som facklig företrädare har du goda möjligheter att påverka att upphandlingen tar hänsyn till fackliga krav och intressen. Bland dessa är det viktigaste att använda det utrymme som lagen ger att ställa krav på villkor enligt kollektivavtal. Du kan också driva på för att arbetsmiljökrav, märkningar inriktade på sociala hänsyn och villkor om meddelarfrihet ska inkluderas i upphandlingen.

Det är inte alltid så lätt att veta hur man ska agera för att påverka en upphandling och i många fall agerar arbetsgivaren på egen hand utan att bjuda in facket.

Om de fackliga företrädarna ska kunna påverka måste de få kännedom om att en upphandling planeras, vilket arbetsgivarna kanske inte självmant tänker på att informera om. Det kan därmed vara något att ta upp i ett lokalt samverkansavtal och/eller i kommunens/regionens upphandlingspolicy.

Vid frågor om offentlig upphandling gäller medbestämmandelagen (MBL) eller det samverkansavtal som finns på arbetsplatsen. Eftersom mycket av det som styr möjligheterna att välja leverantörer som erbjuder rimliga villkor avgörs redan tidigt i upphandlingen är det avgörande att komma in tidigt i upphandlingsprocessen.

Ett bra sätt att göra det är att få till stånd rutiner, till exempel i det lokala samverkansavtalet, som gör att facket alltid får veta när en upphandling är på gång.

För att kunna vara aktiv och påverka behöver du som är facklig företrädare i en samverkansgrupp ta reda på var och hur beslut om upphandlingar fattas i kommunen/regionen. Utgångspunkten ska vara att arbetsgivaren involverar facket som en naturlig del i beslutsprocessen genom hela upphandlingsförfarandet.

Kollektivavtalsenliga villkor

OFR-förbunden anser att de som bedriver verksamhet åt stat, kommun och region ska omfattas av kollektivavtal. I juridisk mening går det inte att kräva att leverantören är bunden av kollektivavtal vid en upphandling, men det går att kräva att leverantören tillämpar löner och anställningsvillkor som ligger på minst samma nivå som i ett centralt kollektivavtal i den bransch där arbetet normalt utförs. Att kräva kollektivavtalsenliga villkor blir ett sätt att driva utvecklingen mot målet att alla leverantörer som upphandlas av stat, kommun och region har kollektivavtal.

Kraven på villkor i enlighet med kollektivavtal måste skrivas in i förfrågningsunderlaget. Det är viktigt att kraven formuleras specifikt. Det räcker inte med att hänvisa till ett visst kollektivavtal eller, ännu sämre, skriva att leverantören ska tillämpa ”kollektivavtalsliknande” villkor. Man måste specificera vilka dessa villkor är.

Upphandlingspolicy

En upphandlingspolicy påverkar kommunen/regionens alla upphandlingar och att driva på för en upphandlingspolicy eller en reviderad upphandlingspolicy kan vara en strategisk väg för att nå framgång i viktiga upphandlingsfrågor. En ny eller reviderad upphandlingspolicy kan drivas både gentemot arbetsgivarföreträdare och politiker.

Som facklig part kan det vara flera delar som är viktiga att driva att de ska finnas med i en upphandlingspolicy:

- Krav på kollektivavtalsenliga villkor i alla upphandlingar.
- Beskrivning av var enskilda upphandlingar samverkas och hur skyddsombud och fackliga företrädare är med i upphandlingsprocessen.
- Beskrivning av hur den verksamhet som ska använda sig av varan eller tjänsten som upphandlas finns med i upphandlingsprocessen.
- Krav kommunen/regionen ställer på gemensam inköpscentral, här bör

- också krav på kollektivavtalsenliga villkor ställas.
- Krav på meddelarskydd för leverantörens anställda.

Förfrågningsunderlaget

Framtagande av förfrågningsunderlaget är det viktigaste steget att bevaka för facket och där facket har störst möjlighet att påverka. I detta steg måste alla villkor som gäller arbetstagarnas villkor formuleras. Det som bestäms här blir avgörande för utfallet av upphandlingen.

Inför upphandlingar som kan få särskilt stor betydelse för medlemmarnas arbets- och anställningsvillkor kan det vara en god idé att ha en partsgemensam arbetsgrupp som arbetar fram förfrågningsunderlaget där både skyddsombudet och ytterligare någon facklig företrädare sitter med.

Oseriösa leverantörer kan avskräckas med kontraktsvillkor som gäller uppföljning och sanktioner. Att långa kedjor av underentreprenörer kan innebära problem är ett välkänt faktum. Den som har fått det offentliga kontraktet kan vara hur seriös som helst, men längre ned i kedjan av underentreprenörer ökar risken för svartarbete och brott mot arbetsrättsliga regler. Säkerställ att dessa hålls under kontroll genom krav i förfrågningsunderlaget.

Övertagande av personal

- Bevaka att frågan om övertagande av personal blir riktigt hanterat i förfrågningsunderlaget.
- Leverantören är skyldig att ta över personal om upphandlingen leder till verksamhetsövergång enligt LAS.
- Om det inte är verksamhetsövergång enligt LAS måste det avgöras från fall till fall om det går att kräva att leverantören tar över personal.
- Önskemål om övertagande av personal bör kunna användas som ett tilldelningskriterium i vissa situationer.

Arbetsmiljö

Att ställa krav på arbetsmiljö i en upphandling och att de som lämnar anbud redovisar hur en god arbetsmiljö säkerställs gör att leverantörer inte kan konkurrera med dålig arbetsmiljö. Arbetsgivare ska inte kunna spara in på arbetsmiljö och därmed lägga lägre anbud och vinna upphandlingar. Den osunda konkur-

rensen drabbar därigenom både arbetstagare och skötsamma leverantörer. Krav på arbetsmiljön stärker därmed den skötsamma leverantörens möjligheter att kunna konkurrera och vinna kontrakt i offentliga upphandlingar. Anbud från leverantörer som har begått så allvarliga brott mot arbetsmiljölagen att det ses som ett allvarligt fel i yrkesutövningen kan sorteras bort redan innan kontraktet tilldelas. Det går också att kräva vite eller i förlängningen avbryta kontrakt med leverantörer som inte lever upp till arbetsmiljökraven under kontraktstiden.

- Krav som rör arbetsmiljö rör kommunen/regionens egna anställda kan vara en del av själva kontraktsföremålet och ska då finnas med i de tekniska specifikationerna.
- Önskemål som rör arbetsmiljö för kommunen/regionens egna anställda kan formuleras som tilldelningskriterium.
- Krav som rör arbetsmiljö för leverantörens anställda formuleras som särskilda kontraktsvillkor.
- Det kan vara bra att precisera ansvarsfördelningen mellan kommun/region och bemanningsföretaget när inhyrd arbetskraft anlitas.

Steg framåt har tagits för arbetsmiljökrav i offentlig upphandling

Upphandlingsmyndigheten och Arbetsmiljöverket pekar på att arbetsmiljökrav i offentlig upphandling kan vara ett verktyg för att förbättra arbetsmiljön, särskilt i branscher där riskerna är som störst för arbetsmiljöbrott, däribland städ. Trots denna möjlighet har det ännu inte i någon större utsträckning prövats hur detta kan implementeras. För att undersöka möjligheterna att positivt påverka arbetsmiljön i riskbranscher vid offentlig upphandling inledde Centrum för arbets- och miljömedicin (CAMM) ett samarbete med Region Stockholms upphandlingsavdelning under 2022 inför upphandling av städning till två av regionens sjukhus. Ingen aktör överklagade upphandlingen, och kraven ingår i de två avtal som har tecknats och trätt i kraft.

Kraven som inkluderades i upphandlingen var dessa:

- Krav på arbetsskadeförsäkring och pension i nivå med kollektivavtal (krav på lön, semester, arbetstid enligt kollektivavtal fanns redan)
- Underentreprenörer med samma förhållanden och skydd och i ett av avtalen enbart efter överenskommelse
- Heltid som norm (minst 50% av de anställda)
- Utbildning i arbetsteknik

- Systematiskt och dokumenterat arbetsmiljöarbete i enlighet med Arbetsmiljöverkets föreskrifter
- Personlig skyddsutrustning som är ändamålsenlig för arbetet (skor, handskar)
- Ergonomiskt utformade och ändamålsenliga arbetsredskap
- Tillgång till företagshälsovård för samtliga anställda under hela kontraktstiden för att förebygga hälsorisker.
- Medicinska kontroller i enlighet med Arbetsmiljöverkets föreskrifter
- Samverkan med företrädare för de anställda

Uppföljning

Det är arbetsgivaren som är ansvarig för uppföljningen, men facket har en viktig roll i att bevaka att uppföljning faktiskt genomförs. Särskilt viktigt är att bevaka de frågor som facket jobbade för vid utformningen av förfrågningsunderlaget. Hur uppföljningen ska ske bör skrivas in i kontraktet, till exempel att leverantören ska medverka i möten för att följa arbetsmiljöarbetet under kontraktstiden. Det underlättar uppföljningen i sig och kan avskräcka oseriösa aktörer från att lämna anbud.

Läs mer:

OFRs Fackliga handbok för BÄTTRE OFFENTLIG UPPHANDLING

Arbetsmiljökrav i offentlig upphandling – ett verktyg
för ett hållbarare arbetsliv?

Hittas på [ki.se](https://www.ki.se)



Styrning av offentlig verksamhet

Styrning av offentlig verksamhet behöver utgå från den verksamhet som ska styras. Kunskap om verksamheten finns främst hos dem som jobbar i verksamheterna och deras kunskap behöver komma arbetsgivare och politiker till del för att verksamheten ska kunna präglas av goda resultat och god arbetsmiljö.

Det går trender i styrning som påverkar de anställda och verksamheterna. Vi befinner oss just nu i ett skifte bort från New Public Management (NPM) men det är inte lika klart vad vi rör oss till. Viktigt framöver är att anställda och fackligt förtroendevalda är med och utvecklar framtidens styrning av offentlig verksamhet.

New public management (NPM) alltmer kritiserat

Hur de offentliga verksamheterna styrs varierar över tid. New public management (NPM) var på modet för 30 år sedan och har format hur offentlig sektor utvecklats sedan dess. NPM är inte enkelt att definiera men övergripande kan man säga att det är ett samlingsbegrepp för reformer av den offentliga sektorns organisation och styrning som innebär att använda metoder från det privata näringslivet i syfte att öka effektiviteten. Centralt är en strävan att göra allt mätbart, så att politiker och ledning på distans ska kunna kontrollera verksamhetens effektivitet och kvalitet, utan att själva befinna sig i kärnverksamheten. Man försöker standardisera kvantitativa indikatorer, kriterier, checklistor och algoritmer för hur verksamheten ska styras. En del av NPM är också att bryta upp verksamheten i mindre resultatenheter, utforma konkurrens mellan delarna samt debitera varandra internt.

NPM kom ur ett problem med en växande offentlig sektor och tanken med NPM var att öka effektiviteten och minska administrationen. Det fanns en god ambition men det visade sig stjälpas mer än hjälpa.

NPM har kritiserats för att ha gått för långt, och lett till avprofessionalisering – att professionens ansvar och tillit till professionen ersätts med styrning mot resultatmål, som inte alltid omfattar professionens syn på kvalitet och etiska överväganden. NPM har också kritiserats för att öka yrkesutövares administrativa börda, till exempel kraven på mer dokumentation inom vården, socialtjänsten och skolan.

En av dem som kritiserat NPM är Shirin Ahlbäck Öberg, professor i statskunskap vid Uppsala universitet. Hon menar att bland annat svensk sjukvård är starkt präglad av NPM. Ett uttryck för det är strävan att göra allt mätbart – så att man på distans, kan ta ställning till om verksamheten har god kvalitet eller inte.



”Detta är NPM:s akilleshäla. Allt som går att mäta är ju inte uttryck för god kvalitet. Det är här det professionella omdömet måste komma in. Vem formulerar indikatorerna? Är det professionen själv, eller är det budgetkontoret?”

Shirin Ahlbäck Öberg,
professor i statskunskap vid Uppsala universitet

Vad kommer efter NPM?

Som en motreaktion på NPM har på senare år tillitsbaserad styrning väckt stort intresse inom det offentliga. Tillitsbaserad styrning handlar i korthet om mindre centralstyrning och större handlingsutrymme för personal. Regeringen tillsatte 2016 Tillitsdelegationen som fram till 2020 hade i uppgift att genomföra projekt som främjade idé- och verksamhetsutveckling i kommuner och landsting. Delegationen hade även i uppdrag att tillsammans med kommuner och landsting analysera den statliga tillsynens effekter på kommunernas och landstingens verksamhetsutveckling samt undersöka hur tillsynen över kommunal verksamhet kunde bidra till verksamhetsutveckling. Delegationen analyserade även olika ersättningsmodellens styrande effekt på kvalitetsutveckling och effektivitet samt förslag på hur ersättning kan utformas.

För att lättare kunna analysera insatser och dess koppling till idéerna om tillitsbaserad styrning och ledning, samt för att kunna identifiera insatser i denna riktning tog Tillitsdelegationen fram sju principer.

Tillitsdelegationens sju principer

Tillit – Sträva efter att som utgångspunkt välja att lita på dem du samarbetar med och ha positiva förväntningar.

Medborgarfokus – sätt medborgaren och brukarens upplevelse samt kunskap i fokus och försök förstå vad som värdesätts.

Helhetssyn – Uppmuntra alla i styrkedjan att aktivt och gemensamt ta ansvar för helheten, det vill säga medledarskap, och samverka över gränser.

Handlingsutrymme – Delegera befogenheter och mandat, välkomna medbestämmande.

Stöd – Säkerställ ett verksamhetsnära, serviceinriktat och kvalificerat professionellt, administrativt och psykosocialt stöd i kärnverksamheten.

Kunskap – Premiera kunskapsutveckling, ständigt lärande och en praktik baserad på vetenskap och beprövad erfarenhet.

Öppenhet – Sträva efter öppenhet genom att dela information, välkomna olik-tänkande och respektera kritik.

Tillitsdelegationens arbete har i sin tur kritiserats. Bland annat för att det för den som vill tillämpa tillitsbaserad styrning och ledning i praktiken inte är så enkelt att veta hur man ska gå tillväga. Samt även för att det inte är möjligt att i en tid av växande organiserad kriminalitet i välfärden öka graden av tillit i styrningen över hela linjen.

Administrationn växer och förändras samt har blivit ett skällsord

Enligt Anders Ivarsson Westerberg, professor vid Södertörns högskola, har administrationen ökat generellt i samhället under de senaste decennierna. Han menar att det finns flera orsaker till den utvecklingen:

- Det administrativa arbetet fördelas ut på verksamheten istället för att

utföras av särskild administrativ personal. Alla ska vara sin egen sekreterare och administratör.

- Det har tillkommit fler som ägnar sig åt administration på stabsnivå. Till exempel kommunikatörer och samordnare. Det kan leda till bland annat ökade krav på kommunikation och dokumentation.
- Den ökade styrningen av offentlig sektor innebär mer administration. Här handlar det framför allt om idén att offentliga organisationer kan styras som företag, New Public Management.
- Offentlig sektor har konkurrensutsatts. Val av utförare i välfärden leder till mer administration.
- Myndigheter ställer högre krav på riktlinjer och handlingsplaner inom olika områden som exempelvis IT-säkerhet.
- Inte minst hälso- och sjukvården vill gärna friskriva sig från att ha gjort fel. Det kan leda till att man dokumenterar extra mycket för säkerhets skull.

Professorerna Johan Alvehus och Gustaf Kastberg Weichselberger, vid Lund respektive Göteborgs universitet, menar också att administrationen har vuxit och förändrats över tid. De ser en utveckling som de kallar ”mittokrati”, en utveckling där administrationen ökar och där administrativa aktörer får ett allt starkare inflytande samtidigt som kärnverksamhetens inflytande minskar.

En mittokrati är en organisation med många chefer och stödjande staber, där karriärvägar främst är knutna till administrativ kompetens. Fokus på kärnverksamheten har ersatts av många olika mål och värden utan tydliga prioriteringar. Legitimitet uppnås genom att orientera sig mot andra delar av omvärlden än gentemot elever/patienter/brukare. Administrativa yrkesgrupper har genom professionalisering positionerat sig högt i hierarkin, ofta i ett styrningsvakuum, vilket gör det svårt att minska administrationen.

Johan Alvehus och Gustaf Kastberg Weichselberger varnar för denna utveckling då den tar uppmärksamhet och fokus från kärnverksamheten.

Som en motreaktion på utvecklingen med alltmer administration så har administration i vissa sammanhang kommit att bli ett skällsord. Men alla organisationer behöver självklart en administration. Johan Alvehus framhåller att det är administration av rätt sort som behövs. För att skapa förändring så behöver

dessa vara organisationspecifika och det krävs samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare för att komma framåt:



”Vi behöver förstås administration och byråkrati, bara det är av rätt sort. Byråkrati i bemärkelsen tydliga och transparenta regelsystem kan i sig bidra till att skapa tillit, och minska korruption. I rätt sammanhang och rätt organisation så fungerar en sak bra, men inte i en annan. Små, genomtänkta steg som är lokalt förankrade är rätt väg att gå.”

Johan Alvehus,
professor i tjänstevetenskap vid Lunds universitet

Digitalisering, automatisering och artificiell intelligens (AI)³

Digitalisering, automatisering och artificiell intelligens (AI) påverkar arbetslivet på många sätt – och den påverkan kommer sannolikt att bli ännu större framöver. AI-teknik kan förbättra arbetet både i privat och offentlig sektor, men medför också risker och kostnader.

En trolig utveckling är att fler och fler arbetsuppgifter delvis eller helt automatiseras. Det kan betyda att vissa jobb försvinner, men det är mer troligt att jobbet förändras snarare än försvinner helt.

Förändringarna kan se ut på flera sätt:

- Enkla och repetitiva uppgifter automatiseras, vilket frigör tid för mer avancerade arbetsuppgifter.
- AI gör det möjligt att hantera stora datamängder och andra uppgifter som tidigare var mycket svåra eller omöjliga.
- Vissa arbetsflöden kan bli styrda av system, vilket innebär att man som anställd inte längre själv bestämmer i vilken ordning arbetsuppgifterna ska göras.

Samtidigt finns det många arbetsuppgifter som är så komplexa att de sannolikt inte kan automatiseras.

När det pratas om AI:s roll i samhället finns olika synsätt. Vissa menar att AI kan skapa stor ökning av produktivitet och att vi står inför en ny, fjärde industriell revolution. Andra varnar för att tekniken kan ta över för mycket och att

³ Detta avsnitt bygger i stora delar på tankar och texter skrivna av Simon Vinge på Akademikerförbundet SSR och Victor Bernhardt på Unionen.

människan anpassar sig efter tekniken – istället för att tekniken anpassas efter människan.

Hur tekniken implementeras i praktiken är avgörande. AI kan bli ett kraftfullt stöd i arbetet som förbättrar och förenklar – eller så riskerar den att leda till ett minutstyrt och detaljreglerat flöde av arbetsuppgifter som varken går att förklara eller förstå.

Här spelar facket en viktig roll. Det går att påverka hur tekniken implementeras, så att den bidrar till ett arbetsliv som utvecklar – inte begränsar – människors arbetsuppgifter.

Ny teknik men samma metod för framgång gäller: samverkan

Sverige har tidigare lyckats hantera stora teknikskiften inom ramen för vår svenska arbetsmarknadsmodell. Men att det har fungerat förr betyder inte att det automatiskt kommer att fungera med AI. Förmågan hos arbetsmarknadens parter att möta teknikutvecklingen med nyttsökande och kritiska perspektiv kommer att vara central för att nå framgång. Strukturerna för samverkan och fackligt inflytande som redan finns kommer att vara mycket användbara för att hantera också AI.

När det sker viktigare förändringar i verksamheten eller i anställdas arbetsförhållanden måste arbetsgivaren förhandla enligt MBL eller samverka om det finns ett samverkansavtal. Eftersom AI ofta innebär just viktiga förändringar, gäller dessa regler även här. Det betyder att facket ska involveras i god tid, så att det finns möjlighet att påverka hur AI införs.

Den lokala partssamverkan är en stor tillgång och en viktig funktion för att möjliggöra framgångsrik implementering där en arbetsgivare överväger att införa ett AI-system. Hur en kommun eller region ska utforska AI-teknik strategiskt och på ett sätt som hanterar och minimerar risker och förebygger höga kostnader, är en fråga som bäst besvaras i samverkan, och inte minst är arbetstagarna bäst på att identifiera en stor del av möjligheterna och riskerna med implementering och användning av AI.

Om en arbetsgivare vill införa AI är det viktigt att göra det tillsammans med de anställda och deras fackliga representanter. Det ökar chanserna att tekniken

verkligen ger nytta och inte bara kostar pengar eller skapar nya problem.

Facket och medarbetarna är ofta bäst på att se risker och möjligheter i det dagliga arbetet – och därför är deras perspektiv avgörande. Det är viktigt att AI inte införs bara för att tekniken är ny eller populär, utan för att den faktiskt gör nytta. AI kan stärka offentlig sektor, men det krävs att investeringarna görs med eftertanke och utifrån verkliga behov.

AI leder ofta till stora förändringar i arbetssätt och organisation – och det finns ofta både osäkerhet och oro kring tekniken. Arbetsgivare som jobbar öppet och inkluderande när AI införs kommer att lyckas bättre.

Men om AI införs utan tydligt syfte, utan dialog och utan att riskerna hanteras, så är risken stor att både arbetsmiljön och arbetsgivarens mål påverkas negativt. Systematiskt arbetsmiljöarbete och delaktighet genom facklig samverkan är därför helt avgörande när AI-teknik ska införas på arbetsplatser.

Kärnverksamheten behöver involveras

Ida Lidgren är professor vid Institutionen för Ekonomisk och industriell utveckling och har genomfört ett forskningsprojekt som studerat automatisering av ärendehantering i svenska kommuner. Hon lyfter fram att det är allt viktigare att involvera kärnverksamheten i teknikutvecklingen i kommunerna. Automatisering av arbete kan inte genomföras utan input från personer som har kunskap om processerna som ska automatiseras. Hon menar också att det här finns en risk för konflikter om vilka arbetsuppgifter som kan och bör automatiseras, och att detta behöver hanteras. Olika intressen behöver ställas mot varandra. Det kräver mycket arbete och en hel del mod för de som ansvarar för verksamheten att ta i de här frågorna.



”Allt viktigare att involvera kärnverksamheten i teknikutvecklingen i kommunerna. Automatisering av arbete kan inte genomföras utan input från personer som har kunskap om processerna som ska automatiseras.”

Ida Lindgren,
professor vid Institutionen för Ekonomisk och industriell utveckling

Omställningsfonden möjliggör kompetensutveckling och omställning

En mycket relevant resurs i dessa tider av förändring är Omställningsfonden, som är omställningsorganisationen för de som arbetar inom kommuner och regioner. Omställningsfonden jobbar mot en bred målgrupp:

- Omställningsfonden vägleder människor som är i omställning. Det gäller oavsett om individen blivit uppsagd på grund av arbetsbrist, träffat en överenskommelse om att avsluta anställningen på grund av nedsatt arbetsförmåga eller om ens tidsbegränsade anställningen har upphört. Målet med omställningsstödet är att öka möjligheterna för medarbetaren att komma vidare till en ny sysselsättning.
- Omställningsfonden erbjuder också karriär- och studierådgivning för medarbetare under anställning, till såväl tillsvidareanställda som tidsbegränsat anställda. Stödet består av kartläggningssamtal, rådgivning, vägledning och validering och kan resultera i att medarbetare ansöker om omställningsstudiestöd via CSN eller kollektivavtalade studiestöd.
- Kompetens- och omställningsavtalet (KOM-KR) syftar till att ytterligare stärka de anställdas möjligheter till kompetensutveckling och omställning med utgångspunkt i verksamheternas behov. Fokus är förebyggande arbete för att öka anställningstryggheten. Det förbyggande arbetet med kompetensutveckling av medarbetare är också ett sätt att möta den rekryteringsutmaning som välfärdssektorn har.
- Omställningsfonden kan också ge stöd och vägledning till arbetsgivare vid arbete med strategisk kompetensförsörjning. Det kan vara stöd i behovs- och omvärldsanalys, att konkretisera framtida kompetensbehov, kompetensinventering, framtagande av kompetensstrategi samt att sätta mål och uppföljning av dessa.

Algoritmisk arbetsledning

AI-teknik ger inte bara nya möjligheter för att automatisera tjänstemännens arbetsuppgifter – även chefernas arbete kan delvis automatiseras. Detta kallas för algoritmisk arbetsledning. Det betyder att man med hjälp av data och digitala system kan styra och effektivisera vissa delar av chefens arbete, till exempel att analysera produktivitet, utvärdera arbete, ta fram underlag för lönesättning och hjälpa till vid rekrytering.

För att detta ska fungera behövs mycket information om de anställda. Det innebär ofta mer övervakning, vilket i sin tur väcker viktiga frågor om integritet och hur data hanteras.

Det är viktigt att komma ihåg att arbetsrättsliga lagar och avtal fortfarande gäller, även om ett AI-system används i chefsarbetet – oavsett hur avancerat systemet är. Därför måste det alltid finnas en chef med ansvar i dessa situationer:

- En anställd ska alltid kunna vända sig till en chef – inte bara ett system.
- Chefen är alltid ytterst ansvarig för beslut, även om AI tagit fram underlaget.
- Chefen måste ha möjlighet att rätta till fel eller brister som systemet orsakar.

Det är alltså inte tillåtet att skylla på AI för att undvika ansvar för arbetsmiljö eller felaktiga beslut.

En annan viktig sak att känna till är att data sällan är helt neutral eller felfri. Det kan bero på att datan kommer från ett begränsat eller snedvridet urval, eller att sättet datan samlats in på inte är helt tillförlitligt.

Ett tydligt exempel är AI i rekryteringsprocesser. Om systemet lär sig av gamla rekryteringar där en viss typ av kandidater (till exempel ett visst kön eller ålder) varit vanligare, riskerar AI:n att tro att just dessa egenskaper är bättre. Då kan det leda till diskriminering.

Därför är det viktigt att alltid granska resultaten från AI-system – särskilt när de handlar om människor – och fundera på om det finns risker för systematiska fel eller orättvisor.

Intervju med Simon Vinge, chefsekonom på Akademikerförbundet SSR och Victor Bernardtz, utredare på fackförbundet Unionen

Simon Vinge är chefsekonom på Akademikerförbundet SSR och Victor Bernardtz är utredare på Unionen. De är två av de personer som har jobbat mest med AI inom fackföreningsrörelsen.

Alla pratar om AI men vad är AI egentligen?

Victor: Bra och viktig fråga. För att kunna diskutera fackliga perspektiv på AI är det praktiskt att utgå från en tydlig definition. AI-system är, jämfört med traditionell teknik, tänkta att ha förmåga att utföra uppgifter i komplexa miljöer utan att människor hela tiden styr och utövar kontroll över systemet, samtidigt som systemet över tid ökar sin förmåga att utföra uppgifterna. Det kallas autonomi, att systemet är självständigt, och adaptation, att systemet blir bättre.

En tredje viktig del är att det inte är möjligt att exakt förklara hur ett AI-system löser sina uppgifter, vilket innebär att det inte är möjligt att på förhand

säga vad AI kommer att producera för resultat, eller så kallade utdata. Det i sin tur gör att när AI-system producerar rekommendationer, analys och svar, kan de inte garanteras vara korrekta, samtidigt som de kan vara svåra att kontrollera. Därför behöver det som produceras av ett AI-system hanteras med kritiska perspektiv. Det utmanar en traditionell föreställning om att maskiner, när de fungerar, producerar samma saker om och om igen, och att det som produceras är korrekt. Det kan man nämligen inte vara säker på.

Hur ska man som facklig företrädare förhålla sig till AI?

Victor: AI-teknik har potential att stärka både privat och offentlig sektor och de som arbetar i den, men AI-teknik medför samtidigt risker och är kostsam. Det är därför viktigt att det görs strategiska och behovsstyrda avvägningar kring vilka investeringar som görs i AI-teknik och om vilka AI-system som

ska användas på arbetsplatserna. Och AI må vara en ny teknik men det är samma beprövade och goda recept som gäller om det ska göras bra: samverkan!

Simon: Hur tekniken implementeras avgör om tekniken stöttar och underlättar mänskliga arbetsuppgifter, eller om de ersätter dem med andra som är mer monotona. Facket har här en viktig roll att spela. Det går att påverka om den tekniska utvecklingen ger kraftfulla verktyg som förbättrar och förenklar – eller om den leder till ett minutstyrt och detaljreglerat flöde av arbetsuppgifter som varken går att förklara eller förstå.

Det finns också en risk att vi kommer se en utveckling som karaktäriseras av att verksamheterna kommer att fokusera på det som mäts, och det kommer att försämra kvaliteten i verksamheterna. Här behöver vi som fackliga vara med och styra rätt.

Vad är viktigt att det står i arbetsplatsens AI-policy?

Victor: Det beror förstås på vad en specifik policy syftar till, eller vilka problem den är tänkt att förebygga och hantera. Men i allmänhet skulle jag säga att en AI-policy, för att vara trovärdig, dels behöver erkänna att den handlar om en teknik som är komplex, dels behöver innehålla mekanismer för att hantera de oundvikliga fel i införandet av AI-teknik som kommer att uppkomma.

Simon: Policies är ju en favoritplats för att samla fluffiga och till intet förpliktiggande ordsallader om att värna etik, ansvarsfullhet och inkludering. Här skulle jag istället vilja se konkreta formuleringar som faktiskt går att följa – eller bryta mot. Några exempel handlar om vilken data som arbetsgivaren kommer – och inte kommer – använda, samt till vilka syften. Självklart bör arbetstagaren ha en central roll som vi kan hänvisa till i varje process framöver. Förklarbarhet och begriplighet i varje steg bör också stå med.

Varför är det viktigt att vi som facklig part är med i processen när arbetsgivaren automatiserar verksamhet?

Simon: När arbetsgivaren automatiserar arbetsuppgifter ser vi väldigt ofta att medarbetare inte involveras i förändringen. Automatiseringar och andra algoritmer får stor inverkan på arbetsmiljön och arbetets innehåll, och därför ska vi vara med i arbetet så tidigt som möjligt för att kunna påverka processen.

Vad är det kommuner, regioner och myndigheter egentligen automatiserar i dag?

Simon: Listan är lång och vi hittar allt från system för att sammanställa datamängder, kontrollera uppgifter och samla in information – till rena beslut så som nivån på ekonomiskt bistånd eller bedömningen av individers arbetsför-

måga. Listan kommer fortsätta växa, inte minst sedan kommunsektorn våren 2022 fick grönt ljus för att, i likhet med myndigheterna, automatisera även myndighetsbeslut.

Än så länge är inte algoritmisk arbetsledning så vanligt inom kommunal och regional sektor. Men möjligheten finns inbyggd i den programvara som används och utvecklas i hög hastighet. Arbetsgivare kan komma att tro att de kan mäta anställdas produktivitet genom att mäta tangentryckningar och ögonrörelser, men vår produktivitet, kreativitet, vår problemlösningsförmåga går inte att mäta på det sättet!

Vem är ansvarig om algoritmen fattar beslut?

Simon: Formellt sett är nämnden ansvarig i kommuner och regioner, men jag skulle säga att ansvarsfrågan är högst oklar och detta är en extra viktig fråga för oss fackliga att ha koll på. Är algoritmen tillräckligt genomarbetad för att vi ska kunna lita på den fullt ut? Automatisering bygger på detta, för om arbetet ska gå fortare och effektivare går det inte att vi dubbelgranskar varenda rad. Jag ser därmed en risk att det i praktiken blir arbetstagaren som tvingas ta ansvar för det automatiserade beslutsstödet eller beslutet, trots att de sällan har varken tillräcklig insyn eller tid för detta.

Victor: Ytterligare en risk här är att en stor andel av de system som används och som kommer att användas utvecklas av tredje part. Det ökar risken för att verksamheter trycker in sig i ett system som inte är anpassat för dem, i en vilja att vara med på AI-tåget. Dessutom finns stora risker kring bristande transparens, utvecklarna är i regel inte öppna med hur deras teknik är byggd.

Vilka nya behov av kompetensutveckling uppstår till följd av AI?

Victor: AI-teknikens intåg innebär att anställda får ett ökat behov av kompetensutveckling. Behoven omfattar dels mer allmän kompetens om AI och om arbetsverktyg som kommer att bli vanliga i arbetsvardagen dels kunskap om hur utdata hanteras med kritiskt perspektiv. Utöver det kommer personer med ledningsfunktioner behöva ny kompetens kring hur AI-teknik kan implementeras på ett framgångsrikt sätt.

Tips på frågor att ställa om ökad digitalisering/automatisering/AI i verksamheten

- Har kommunen/regionen en policy eller finns det behov av att utveckla policyn om digitalisering/automatisering/AI?
- Hur används kunskapen hos de anställda i verksamheten som berörs av digitalisering/automatisering/AI-teknik i hela processen; från idé till implementering?
- Hur ser kostnaderna av införandet ut i förhållande till de vinster som kan genereras?
- Hur kommer arbetsuppgifterna förändras med anledning av införandet av tekniken?
- Hur hanteras systemets utdata på ett kritiskt sätt? Hur ser de reella möjligheterna ut för anställd/chef att ompröva rekommendationerna från AI-systemet?
- Det finns en risk att det som inte mäts av systemet inte kommer att ägnas lika mycket omtanke som idag, vad innebär det för verksamheten?
- Vilken kompetensutveckling kommer medarbetare och chefer att få med anledning av införandet av tekniken?

Tips på frågor att ställa om algoritmisk arbetsledning

- Vilken data samlas in och hur kommer den användas?
- Leder användande av systemen till intrång i den personliga integriteten? Om ja, kan dessa tolereras? Om ja, hur kan dessa minimeras?
- Är den behandling av personuppgifter som görs förenlig med dataskyddslagstiftningen?
- På vilket sätt, om något, påverkar införandet av systemen hur arbetsmiljöansvaret fördelas?
- Hur garanteras att det är en människa som fortsatt har ansvar för beslut som följer av rekommendationer från systemet?
- Hur hanteras utdata kritiskt? Hur ser möjligheterna ut för chefer att överpröva rekommendationerna från systemet?
- Vilka risker för diskriminering finns?
- Vilken kompetensutveckling kommer cheferna att få med anledning av införandet av systemen?

Läs mer:

AI & makten över besluten - Vad alla borde veta om algoritmer i offentlig sektor, av Maja Fjaestad & Simon Vinge (red.)

Karolinska institutet: Vad händer med arbetsmiljön när AI blir chef? Hittas på ki.se/media



Omställningsfonden
Hittas på omstallningsfonden.se



Handbok I KRAFT AV VÅRA ARGUMENT

Första upplagan, 2026

Grafisk form: Petra Lundin Grafisk form



Handboken *I kraft av våra argument* är tänkt som stöd till dig som är fackliga företrädare i central samverkan och/eller personalföreträdare i en politisk nämnd i kommun och region.

Handboken syftar till att ge dig som innehar dessa uppdrag kunskap och verktyg för att effektivt kunna påverka i kommuner och regioner. Med rätt förberedelse, kunskap och strategi kan du göra skillnad.

Medarbetarna har kunskap om vad som fungerar och inte fungerar på arbetsplatsen som såväl höga tjänstemän som politiker saknar. Därför behöver medarbetarnas kunskap tydligt formuleras och framföras för att den verksamhet som kommuner och regioner bedriver ska bli så bra som möjligt för invånarna.

Genom en framgångsrik samverkan mellan fack och arbetsgivare kan verksamheten utvecklas samtidigt som arbetsvillkoren förbättras för de anställda.

Handboken är framtagen på uppdrag av sex av OFRs medlemsförbund: Sveriges Lärare, Vision, Vårdförbundet, Akademikerförbundet SSR, Sveriges läkarförbund och Ledarna.

Sveriges
Lärare 

VISION 




Akademikerförbundet SSR

 Sveriges
läkarförbund
Den medicinska professionens organisation

ledarna
SVERIGES CHEFSORGANISATION