



sveriges
företags
hälsor



GUIDE: UPPDRAGSBESKRIVNING FÖR

INTERN FÖRETAGSHÄLSA



Ett gott arbetsmiljö- och hälsoarbete är avgörande för ett företags eller organisations långsiktiga resultatutveckling. En trygg och säker arbetsplats där de som arbetar har en god hälsa och ett högt välbefinnande minskar sjukfrånvaron och ökar produktiviteten. En av grundpelarna i ett fungerande arbetsmiljöarbete är att insatserna ska vara systematiska, pågående och med tydliga uppföljningar. Målet är att uppnå att det systematiska arbetsmiljöarbetet blir en del av den dagliga verksamheten.

I arbetet med att säkerställa arbetsmiljö och hälsoarbetet är det avgörande att ha den kompetens som behövs, något som kräver att det finns till en strategisk resurs som stöd. Detta för att ha den expertis och specialisering tillgänglig som området kräver. Många företag och organisationer väljer att organisera detta inom ramen för den egna verksamheten, och för att denna resurs ska bli det strategiska stöd som behövs är det avgörande med ett tydligt uppdrag för denna.

Ett tydligt uppdrag ger den inbyggda företagshälsan en klar riktning att följa, vilket hjälper till att fokusera resurser och kompetens på de mest relevanta målen. Det underlättar kommunikationen med övrig verksamhet, skapar klarhet kring behov och förväntningar, och stärker relationerna till de som är mottagare av stödet. Det ökar också motivation och engagemang hos de som arbetar inom företagshälsan genom att ge dem en tydlig förståelse för organisationens syfte.

Just därför har den här guiden tagits fram. Vi vill med denna guide ge tips och råd till er som är på väg att skapa ett nytt, eller ett förtydligt uppdrag för er inbyggda företagshälsovård. Guiden ska förhoppningsvis underlätta arbetet med att skapa ett tydligt uppdrag som stödjer organisationens behov, mål och ambition med arbetsmiljöarbetet.

Stockholm april 2024

Peter Munck af Rosenschöld

Vd Sveriges Företagshälsor

INNEHÅLL

FÖRORD	SID 2
INLEDNING OCH SYFTE	SID 4
ATT FORMULERA EN UPPDRAGSBESKRIVNING	SID 5-6
GUIDE I FEM STEG	SID 7
BEHOVSANALYS	SID 8-11
DEFINIERA UPPDRAGET	SID 12-20
BESLUT OCH UNDERSKRIFT	SID 21
IMPLEMENTERING	SID 22
UPPFÖLJNING	SID 23-24
LÄNKAR	SID 25

Guiden har tagits fram av:

Kristina Sikström, enhetschef Kommunhälsan Eskilstuna kommun

Jens Wahlström, verksamhetschef Företagshälsan Region Västerbotten

Malin Sandberg, områdeschef Regionhälsan Region Örebro Län

Projektledare

Kristina Öberg, seniorkonsult och rådgivare till branschen, KRIOBE Konsult AB

I samarbete med:

K2-nätverket, nätverk för inbyggda företagshälsor i kommun och region

INLEDNING OCH SYFTE

Det systematiska arbetsmiljöarbetet är viktigt för alla arbetsgivare. Ett gott sådant arbete kräver etablerade rutiner, utvecklade processer och starka samarbetspartners. Det är viktigt att arbetsgivaren säkerställer att det stöd som krävs för att hantera arbetsmiljöfrågorna i enlighet med lagstiftningen finns på plats.

Baserat på organisationen och arbetsplatsens behov avgör arbetsgivaren om detta stöd ska tillhandahållas genom en intern företagshälsa eller genom en extern part.

Denna guide kan vara till hjälp för dem som driver en inbyggd företagshälsa och som har behov av att utforma en tydlig uppdragsbeskrivning för verksamheten. Den kan också vara användbar för uppdragsgivare som vill öka möjligheterna till kvalitetssäkring och uppföljning av företagshälsans verksamhet och för att säkerställa att förväntningarna hos HR och chefer är i linje med uppdraget. En gemensam förståelse för uppdraget och en gemensam förväntansbild är nödvändig för att företagshälsan ska bli en välfungerande verksamhet som bidrar till att förbättra arbetsmiljö och hälsa inom organisationen.

Syftet med den här guiden är att underlätta arbetet med att skapa en tydlig överenskommelse eller uppdragsbeskrivning som speglar organisationens behov, mål och ambition med arbetsmiljöarbetet.

Det behövs flera aktörer som samverkar för att

upprätthålla en hållbar arbetsmiljö och hälsa över tid. Men för att samverkan ska fungera är det viktigt att det finns tydliga riktlinjer, roller, ansvar och mandat för respektive part.

Utifrån ett tydligt uppdrag och med rätt förutsättningar kan företagshälsan vara en kraftfull resurs som främjar organisationens mål och ambition med arbetsmiljö- och hälsoarbetet. På så sätt skapas förutsättningar för att uppdragsgivaren, med arbetsplatsen som arena, ska kunna stödja ett långsiktigt och hållbart arbetsliv.

Denna guide är uppbyggd utifrån faktaavsnitt som, efter komplettering, kan användas i uppdragsbeskrivningen. Den innehåller också tips på hur samverkan kan optimeras.

Dessa delar och tips tillkommer i slutet av varje stycke i de färgade rutorna "Tips" och "Ta med". Nedan visas exempel på hur de är presenterade i guiden.

TIPS! Tänkvärda delar att ha med i samarbetet framöver.

TA MED! Delar att ha med i arbetet med uppdragsbeskrivningen.

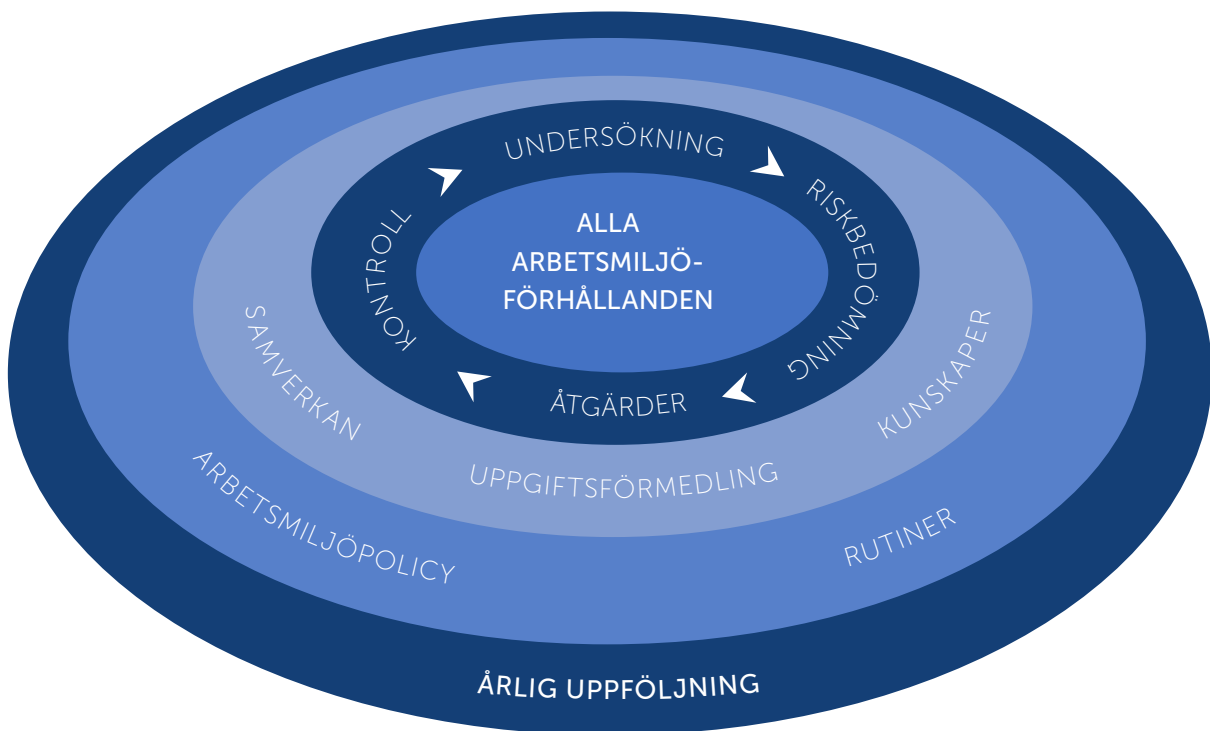
ATT FORMULERA EN UPPDRAGS- BESKRIVNING

När företagshälsans uppdrag definieras är det nödvändigt att ta hänsyn till den egna organisationens behov, önskemål och ambition i arbetsmiljöarbetet. För att skapa bra förutsättningar behövs en gemensam förståelse och enhetliga förväntningar inom organisationen och då är det av avgörande betydelse att utgå från samma grund.

Vad är en företagshälsa?

Företagshälsan anlitas av arbetsgivaren för att leverera företagshälsovård inom områdena arbetsmiljö och hälsa. Huvudsakligen arbetar de med att förebygga och undanröja hälsorisker på arbetsplatser. De besitter kompetens att identifiera och beskriva sambanden mellan arbetsmiljö, organisation, produktivitet och hälsa. Företagshälsans expertkunskap bygger på att se och upptäcka tidiga signaler på ohälsa och

hjälpa arbetsgivaren att förebygga och minska alla typer av risker i arbetsmiljön. I sin roll som en strategisk partner stödjer och hjälper företagshälsan arbetsgivaren i att förebygga ohälsa på arbetsplatsen och underlätta snabbare återgång i arbete vid sjukdom och ohälsa. För att åstadkomma bättre förutsättningar för hållbara organisationer är det viktigt att arbeta med alla arbetsplatser för att behålla det friska friskt.



Det systematiska arbetsmiljöarbetet sker genom att arbeta strukturerat, systematiskt och med god samverkan mellan parterna. Företagshälsan är en viktig part i detta samspel.

Arbetsmiljölagen och arbetsgivarens ansvar

Arbetsmiljön har stor betydelse för hur länge människor kan, orkar och vill arbeta, liksom för människors förutsättningar att prestera framgångsfullt i sitt arbete. En god arbetsmiljö främjar utvecklingen av såväl verksamheter som individer och ger plats för människor med olika bakgrund och förmågor i arbetslivet. Att skapa friska arbetsplatser är en central aspekt av det dagliga arbetsmiljöarbetet och är viktigt för att främja hälsa.

Enligt Arbetsmiljölagen åligger det arbetsgivaren att säkerställa att adekvat företagshälsovård är tillgänglig enligt verksamhetens behov. Det är arbetsgivarens ansvar, med hänsyn till den specifika verksamheten, att göra denna bedömning. Arbetsgivaren har en lagstadgad skyldighet för arbetsmiljön och att arbeta systematiskt med den.

Lagen säger så här:

*”När kompetensen inom den egna verksamheten inte räcker för det systematiska arbetsmiljöarbetet eller för arbetet med arbetsanpassning och rehabilitering, skall arbetsgivaren anlita företagshälsovård eller motsvarande sakkunnig hjälp utifrån.”
(AFS 2001:1 12 §).*

Det innebär att arbetsgivaren behöver ha

Oberoende expertresurs

Att vara en oberoende expertresurs innebär att utifrån kompetens och beprövad erfarenhet självständigt basera sin bedömning och rådgivning på den situation, de arbetsmiljöförhållanden och lagar som gäller. Rollen som oberoende expertresurs i förhållande till arbetsgivare och arbetstagare är en förutsätt-

kämdom om den befintliga kompetensen på arbetsplatsen inom områdena arbetsmiljö och hälsa och utifrån det identifiera vilket ytterligare stöd som krävs för att genomföra ett systematiskt arbete. Dessutom är det arbetsgivarens ansvar att välja innehåll och inriktning av företagshälsans tjänster.

Arbetsmiljölagen förklarar företagshälsovårdens uppdrag så här:

”Med företagshälsovård avses en oberoende expertresurs inom områdena arbetsmiljö och rehabilitering. Företagshälsovården ska särskilt arbeta för att förebygga och undanröja hälsorisker på arbetsplatser samt ha kompetens att identifiera och beskriva sambanden mellan arbetsmiljö, organisation, produktivitet och hälsa.”

Detta innebär att företagshälsan ska vara ett stöd för verksamheten i arbetsmiljöarbetet och finnas som expertresurs för att säkra att arbetsmiljölagens krav och intentioner uppfylls. Genom ett långsiktigt och strategiskt konsultativt arbetsmiljöarbete kan företagshälsan tydligt bidra till ett hälsofrämjande systematiskt arbetsmiljöarbete i organisationen. I uppdraget ingår att genomföra insatser med ett hälsofrämjande, förebyggande och efterhjälpande perspektiv på individ-, grupp- och organisationsnivå.

ning för att garantera den integritet som är nödvändig för att kunna agera på basis av sin professionella bedömning, oberoende av individuella intressen. Partsneutraliteten är en förutsättning för att företagshälsovården ska kunna fungera som en oberoende resurs inom det systematiska arbetsmiljöarbete som sker på olika nivåer i organisationer.

GUIDE I 5 STEG

Materialet är indelat i 5 steg som ger en bra bild av hur du kan tänka i arbetet med den interna företagshälsovården.

I rutorna TIPS och TA MED finns sådant som du bör vara extra uppmärksam på.





1. BEHOVSANALYS

Att tillsammans identifiera behov

Syftet med en behovsanalys är att få en bild av vilken hjälp och vilket stöd organisationen behöver från företagshälsan för att nå uppsatta mål.

Det första steget i arbetet med att definiera vilket stöd som behövs i arbetsmiljö- och hälsoarbetet är att göra en analys av vilka behov verksamheten har.

Analysen har sin utgångspunkt i de mål och ambitioner som verksamheten har på området. Sedan görs en kartläggning av hur arbetsmiljön ser ut, vilka risker finns i verksamheten och vilka utmaningar finns på individ-, grupp- och organisationsnivå. Hur arbetsmiljöarbetet bedrivs och vilka som är involverade beskrivs och slutligen görs en bedömning av vad fungerar bra och vad som kan förbättras.

Därefter ska behoven som identifierats utvärderas för att därefter kunna bedöma vilket stöd som behövs. Detta kan inkludera utbildning och utveckling för anställda och chefer, implementering av nya arbetsmetoder eller teknik, förbättring av arbetsplatsdesign och ergonomi, samt utveckling av nya policyer och rutiner. Därefter är det viktigt att formulera de förutsättningar som företagshälsan behöver ha på plats för att vara det stöd som verksamheten

behöver och hur samarbetet är tänkt att fungera över tid gällande bland annat utbyte av information och uppföljning.

”Utmaningen är att i samarbete med kunden identifiera kundens behov, även om kunden inte alltid är medveten om de brister som finns i den egna arbetsmiljön och inte har insikt om vad företagshälsan skulle kunna bidra med.”

Citat från Framgångsrik företagshälsovård – möjligheter och metoder, SOU 2011:63.

En del av behovsanalysen kan bestå av:

- En kartläggning av vilka som idag arbetar inom arbetsmiljö- och hälsoområdet, deras roller och uppdrag.
- En utvärdering av det nuvarande arbetsmiljöarbetet.
- En kartläggning av hur verksamheterna har använt företagshälsan fram till idag.

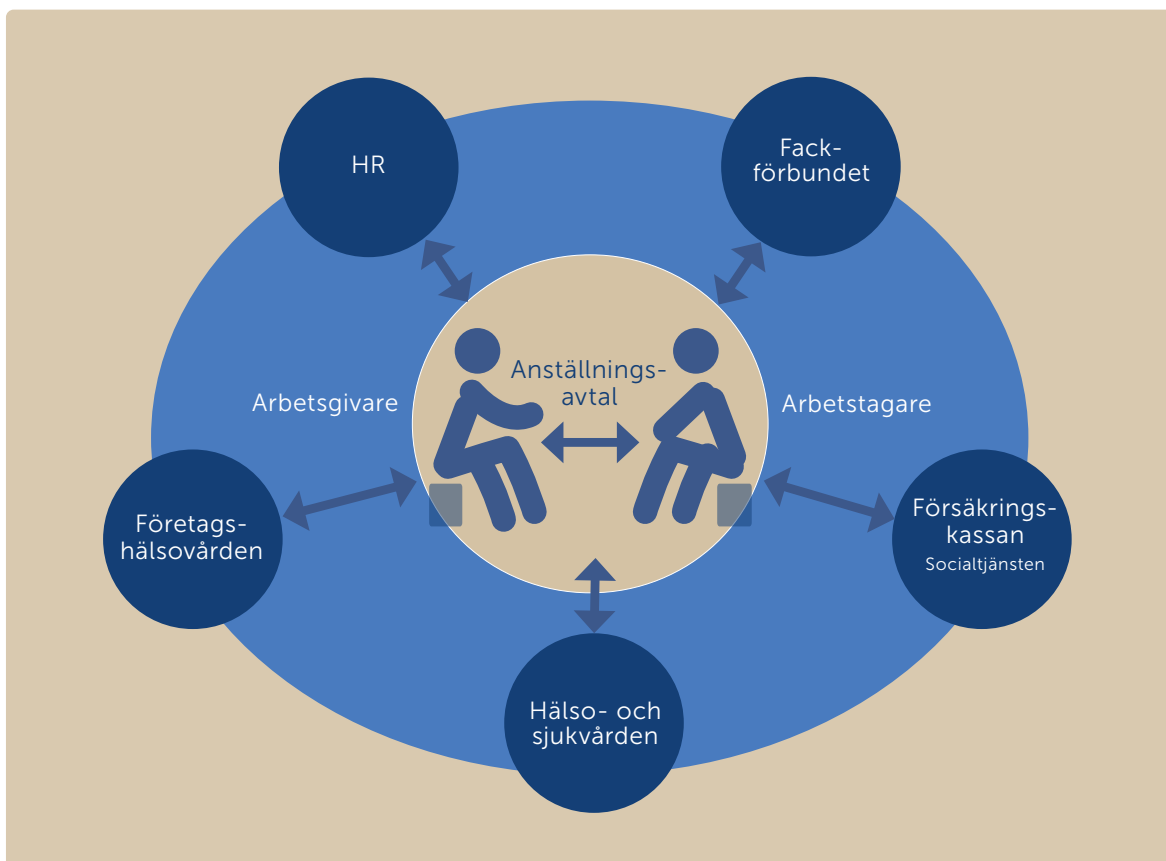
TIPS! I arbetet med behovsanalysen behövs olika parter inkluderas. Tillsätt helst en projektgrupp för att leda arbetet med behovsanalysen och uppdragsbeskrivningen. En lämplig representation från organisationen bör inkludera företagshälsan, samt representanter från chefsled, HR och fackliga ombud.

TA MED! Hur arbetet med att ta fram en uppdragsbeskrivning ska förankras innan start. Vilka personer behöver informeras och göras delaktiga, till exempel ledningsgrupp eller politiker. Det är alltid värdefullt att involvera flera berörda så att dessa vet vad syftet är och förstår varför det är viktigt att detta arbete blir tydligt och formaliserat.

Intressenter i arbetet kring arbetsmiljö och hälsa

I arbetet med att förbättra arbetsmiljön och hälsan i en organisation är det viktigt att veta vilka de främsta intressenterna är. I behovs-

analysen är det därför fördelaktigt att diskutera vilka som är engagerade i arbetsmiljö- och hälsoarbetet och deras respektive roll och upp-



drag. Till exempel, vilka bör vara involverade i arbetet med arbetslivsinriktad rehabilitering och vilken roll var och en har i det sammanhanget, hur skiljer sig rollerna åt beroende på om det är insatser på individ-, grupp- eller organisationsnivå. Glöm inte att diskutera vem i organisationen som kan initiera ett uppdrag, och om det skiljer sig mellan olika

typer av uppdrag.

Fokus för arbetet ska vara riktat mot förutsättningarna på arbetsplatsen och dess arbetsmiljö, samt verksamhetens behov och mål med arbetsmiljö- och hälsoarbetet. Glöm inte att ta hänsyn till medarbetarnas engagemang i arbetsmiljöarbetet och de förväntningar som finns.

TIPS! Rita upp de roller som finns i organisationen och definiera dessa beroende på uppdrag – till exempel vem som är beställare/uppdragsgivare, vem ska se effekten av insatsen, vem ska få återkoppling, vem ska involveras?

Utvärdera det nuvarande arbetsmiljöarbetet

För att utvärdera det nuvarande arbetsmiljö- och hälsoarbetet är det klokt att börja med att formulera och besvara ett antal övergripande frågor. Detta ger en klar översikt över nuläget och utgör en grund för att identifiera hur dessa frågor i framtiden önskas hanteras.

Utgå även från resultat och analyser av medarbetarenkät, tillbuds- och skaderapporter samt inspektioner från Arbetsmiljöverket för att uppnå en helhetsbild av arbetsmiljön och hälsoarbetet.

Exempel på frågor:

- Vilka är verksamhetens mål för arbetet inom arbetsmiljö och hälsa?
- Vad utmärker arbetsmiljö- och hälsoarbetet idag?
- Hur är arbetet organiserat, vem har vilket uppdrag, vilka resurser finns internt eller externt för arbetet?
- Vilken effekt och vilka resultat ska uppnås med arbetsmiljöarbetet?
- Hur prioriterat är arbetsmiljöarbetet för ledning/politiker i organisationen?

Exempel på frågeställningar kring utmaningar inom hälsa och arbetsmiljö.

Dokumentera varje område, ange vad som idag är en utmaning, vad fungerar väl och vilka förbättringar som behövs;

- Hur är kunskapsnivån om sambanden mellan arbetsmiljö, hälsa och prestation hos HR, chefer och ledare?
- Finns rutiner och processer som stödjer arbetsmiljö, hälsa och prestation samt är dessa implementerade hos chefer och ledare?
- Vad karaktäriserar den fysiska arbetsmiljön?
- Vad karaktäriserar den organisatoriska och sociala arbetsmiljön?
- Hur ser sjukfrånvaron ut?
- Vad karaktäriserar arbetet med arbetslivsinriktad rehabilitering?
- Vad karaktäriserar arbetet med den fysiska, sociala och psykiska funktionsförmågan. (Livsstilsfrågor)
- Vad karaktäriserar arbetet mot arbetsskador och tillbud?

Kartlägg hur verksamheten använder företagshälsan idag

Utgå gärna från den statistik som finns.

Studera vilka tjänster som används och vilka som inte används, vilka områden som är mer frekventa än andra.

Här är några förslag på vad som kan ses över och analyseras:

- Fördelningen mellan hälsofrämjande, förebyggande och efterhjälpande insatser.
- Fördelningen mellan insatser på organisations-, grupp- och individnivå.
- Fördelning mellan olika verksamheter inom organisationen, Analysera gärna om och i så fall varför det skiljer sig åt.
- Värdera gärna insatserna som är gjorda med utgångspunkt från:
 - o Rätt insatser?
 - o God kvalitet?

TIPS! Ge verksamheterna möjligheten att själva definiera sina unika behov när det gäller att främja, förebygga och erbjuda efterhjälp. Säkerställ att mål formuleras på organisations-, grupp- och individnivå för de åtgärder som bestäms. Uppmuntra en värdering av behovet av kompetenshöjande insatser för att utveckla organisationen och stärka måluppfyllelsen. Det kan även vara användbart att inkludera en beskrivning om hur respektive verksamhet utför en egen behovsanalys.

TA MED! Beskriv resultatet av behovsanalysen i uppdragsbeskrivningen, vad syftet med denna är och vad som framkom. Detta så att alla parter ska veta hur analysen har genomförts. Analysen kan fungera som utgångspunkt för det senare arbetet med att fastställa mål för arbetsmiljö- och hälsoarbetet.



2. DEFINIERA UPPDRAGET

Att konkretisera innehåll och förväntningar gällande företagshälsans leverans

Utifrån behovsanalysens slutsatser är det dags att tydliggöra inriktning för uppdraget och sedan dokumentera det i ett format som känns lämpligt.

Områden som behöver ha en inriktning

- Vilken roll ska företagshälsan ha i arbetsmiljö- och hälsoarbetet?
- Vilka tjänster ska finnas med i uppdragsbeskrivningen?
- Vilken kompetens behövs för att genomföra uppdraget och utföra de tjänster som ska levereras?
- Hur ska tillgängligheten se ut, och för vem?
- Vilken nivå på kvalitet kan förväntas?
- Hur sker återkopplingen efter genomfört uppdrag och till vem?
- Vilka former för samarbete och uppföljning ska etableras?
- Önskas gemensamma mål?

”Framför allt kunskap om arbetsmiljö, en fungerande samverkan och systematiskt arbetsmiljöarbete identifieras som viktiga mekanismer som på ett positivt sätt bidrar till att nå ett framgångsrikt samarbete (red. Anm. mellan uppdragsgivare och företagshälsovård).”

Citat: Samarbete mellan kund och företagshälsovård – mekanismer av betydelse för förebyggande arbetsmiljöarbete, Lisa Schmidt, Doktorsavhandling No.10, 2017 KTH Kungliga Tekniska Högskolan.

Företagshälsans roll

Det är viktigt att företagshälsan involveras tidigt i verksamhetens arbetsmiljö- och hälsoarbete och att deras roll i arbetet tydligt definieras. Detta ger företagshälsan möjligheter att arbeta främjande och hjälpa arbetsgivaren med att skapa en hälsosam arbetsmiljö samtidigt som de kan agera som stöd till medarbetare, skyddsombud, fackliga företrädare och chefer.

Detta kan innebära att företagshälsan:

- **Är en resurs för arbetsgivaren i det förebyggande arbetsmiljöarbetet.**

Företagshälsan ska stötta arbetsgivaren med att skapa säkra, hälsofrämjande, utvecklande och produktiva arbetsplatser. De ska identifiera och stötta arbetsgivaren i att förebygga risk för olyckor sjukdomar, skador och hälsoproblem inom arbetsmiljön.

- **Är en resurs i samband med att anställda behöver arbetsanpassning eller rehabilitering.**

Företagshälsan kan stödja chefers behov av att förstå hur arbetet och arbetsuppgifterna kan anpassas den anställdes förutsättningar.

Detta kan bli aktuellt efter sjukdom eller ohälsa som medfört en tillfällig eller permanent funktionsnedsättning, oavsett om det har ett samband med arbetet eller ej. Företagshälsans arbete med arbetslivsinriktad rehabilitering omfattar både individinriktade insatser och insatser på arbetsplatsen i syfte att skapa förutsättningar för arbetsåtergång och en god framtida arbetsförmåga.

- **Bidrar till att upprätthålla, och vid behov hjälpa arbetsgivare att förbättra, anställdas hälsa och arbetsförmåga.**

Fokus ligger på, men är inte begränsat till, arbetets och arbetsplatsens betydelse för hälsan.

Andra exempel på områden som kan ingå i företagshälsans uppdrag;

- Att medverka tidigt i planering av arbetsmiljö-

arbetet och bidra i analys och uppföljning.

- Att identifiera och beskriva sambanden mellan arbetsmiljö, hälsa och väl fungerande verksamhet med hög måluppfyllelse på organisations-, grupp- och individnivå.
- Att utifrån ett helhetsperspektiv erbjuda tvärprofessionella bedömningar, åtgärdsförslag och tjänster.
- Att tillämpa metoder och tekniker som grundar sig på objektivitet, vetenskap och beprövad erfarenhet samt verka för att ny kunskap och nya metoder används.
- Att tidigt medverka och delta vid upphandlingar, organisations- och förändringsarbete, ombyggnationer och nybyggnationer.
- Att tillsammans med andra samverka med externa aktörer, exempelvis Försäkringskassan och andra intressenter såsom primärvården.

Tjänster

Företagshälsan arbetar konsultativt och kan genom kunskap, erfarenhet och förståelse för arbetsmiljön och arbetsmiljöarbetet föreslå åtgärder som hanterar utmaningar eller problem som uppstår och som hindrar verksamhetens utveckling. De är därför viktigt att tillsammans definiera vilka områden och vilka tjänster företagshälsan ska utföra.

Företagshälsovårdens grunduppdrag

Detta innebär bland annat att hälsan arbetar med arbetsmiljökartläggningar, arbetsmiljöutbildningar, systematiskt arbetsmiljöarbete, ergonomi, tekniska undersökningar, kemikalie-

hantering, hälsofrämjande insatser, förbättringsarbete och utveckling, organisatorisk och social arbetsmiljö, medicinska kontroller, arbetsförmågebedömningar, vaccinationer och arbetslivsinriktad rehabilitering/anpassning. Fokuset för uppdraget ska årligen justeras efter behov.

Tjänsterna utförs utifrån om de är hälsofrämjande, förebyggande eller efterhjälpande. Detta görs för att förtydliga ingångsvärdet på genomförda insatser och för att kunna återkoppla till uppdragsgivaren. (se steg 5 uppföljning).

	Efterhjälpa	Förebygga	Främja
Organisation			
Grupp			
Individ			

Niofältstabellen kan användas för att sortera tjänsterna som ska utföras och ger en bra överblick över hur insatserna inom arbetsmiljö- och hälsoarbetet fördelas.

- **Främja - utveckla hälsa**

Främjande insatser med inriktning på att bibehålla och utveckla en god arbetsmiljö och hälsa med fokus på friskfaktorer. Dessa åtgärder bidrar till att bibehålla eller att stärka hälsan för individ, grupp eller organisation.

- **Förebygga – förhindra ohälsa**

Förebyggande insatser med inriktning på att undanröja hälsohinder och undvika risker för ohälsa i arbetsmiljön med fokus på riskfaktorer, bidrar med att vidta åtgärder i förväg för att förhindra ohälsa och olycks-händelse.

- **Efterhjälpande – återställa hälsa**

Efterhjälpande insatser inriktade på stöd i arbetsanpassning, arbetslivsinriktad reha-

bilitering eller situationer som syftar till att minska följderna av tidigare skador, fokuserar på att åtgärda befintlig ohälsa. Målet är att återställa arbetsförmåga eller förse individer med de verktyg som behövs för att hantera de uppkomna situationerna.

- **Organisation**

Insatser och åtgärder som berör hela eller delar av en organisation och därmed flera grupper.

- **Grupp**

Insatser mot en definierad grupp (avdelning, enhet) inom en organisation eller en grupp som består av delar av en organisation.

- **Individ**

Insats till en enskild individ.

VILKA BEHOV HAR VI INOM ARBETSMILJÖOMRÅDET?

EFTERHJÄLPANDE

Behovet är främst stöd med efterhjälpande tjänster, såsom rehabiliteringsarbete på individnivå, och/eller behov av stöd när något händer. Då behövs ett aktivt arbete med korrekta och effektiva insatser, t. ex. arbetsförmågebedömningar, rehabsamordning mm.

FÖREBYGGANDE

Innehåll i första steget samt hjälp och stöd med att identifiera risker. Här ingår förebyggande tjänster såsom riskinventering, medicinska kontroller och kartläggningar.

KOMPETENSHÖJANDE

De första två stegen men även behov av utbildningar inom arbetsmiljö och hälsa.

HÄLSOFRÄMJANDE OCH STRATEGISKA INSATSER

Behov av alla delar – en företagshälsa som ni vill arbeta strategiskt med. Din organisation och företagshälsan arbetar tillsammans för att nå de mål som satts upp kring arbetsmiljö, hälsa och prestation.

TIPS! Skapa en informativ beskrivning av företagshälsan där det tydligt beskrivs vad uppdraget är, vilken roll företagshälsan har i arbetsmiljö- och hälsoarbetet och vilket stöd och vilken hjälp som erbjuds.

TA MED! Säkerställ att alla tjänster och områden som beslutas att företagshälsan ska utföra blir godkända eller förankras i organisationen. Viktiga forum för detta kan vara; ledningsgrupp, skyddskommitté och chefsforum.

Kompetens

I en uppdragsbeskrivning bör det beskrivas vilken kompetens som företagshälsan förväntas ha tillgänglig. Rekommendationen är att företagshälsan ska uppfylla de krav som ställs i lagstiftningen och för medlemskap i branschföreningen Sveriges Företagshälsor inom områdena:

- **Arbetsorganisation** – person med en för området relevant högskoleexamen som har en kurs i arbetsorganisation eller motsvarande inriktning på minst 7,5 högskolepoäng.
- **Beteendevetenskap** – legitimerad psykolog, socionom eller person med annan beteendevetenskaplig högskoleutbildning på minst likvärdig nivå.
- **Ergonomi** – legitimerad fysioterapeut, alternativt arbetsterapeut med minst 30 högskolepoäng i ergonomisk påbyggnadsutbildning.
- **Hälsovetenskap** – person med en för området relevant högskoleexamen som har en kurs i hälsovetenskap eller motsvarande inriktning

på minst 7,5 högskolepoäng.

- **Medicin** – specialistkompetent läkare och sjuksköterska, företrädesvis med kompetens inom arbetsmedicin, arbets- och miljömedicin eller företagshälsovård.
- **Teknik** – person med utbildning i arbetsmiljöteknik eller motsvarande vid universitet eller högskola (arbetsmiljöingenjör) eller tidigare skyddsingenjörsutbildning.

Företagshälsans arbete ska ske i enlighet med evidensbaserade riktlinjer och metoder inom

områden där sådana är tillgängliga. Dessutom ska hälsan fortlöpande uppdatera sig genom omvärldsbevakning, kompetensutveckling och kvalitetsuppföljning inom områden som rör uppdraget. En av företagshälsans styrkor är det breda kompetensområdet, och beroende på specifika frågeställningar och behov finns det flera olika yrkeskompetenser att tillgå. Grunden för varje uppdrag är alltid en noggrann bedömning av vilka kompetenser som är mest lämpade för de behov som finns för uppdraget.

Tillgänglighet

Företagshälsan är med sin specialistkompetens skicklig på att bedöma graden av angelägenhet när en tjänst behöver utföras. Detta inkluderar kunskap om hur snabbt chefer kan få en tid för avstämning gällande insatser och när den första dialogen kan inledas.

Det som dock behöver specificeras är hur tillgängligheten ska se ut och vilka personer inom organisationen som ska ha behörighet att kontakta företagshälsan och i vilka ärenden. Detta underlättar både för företagshälsan och övrig organisation. Glöm inte att klagöra om det finns dagar eller veckor när företagshälsan inte behöver finnas på plats, till exempel under sommaren, julhelger eller röda dagar. Finns det behov att en särskild tillgänglighet

för akuta situationer bör detta tydliggöras särskilt.

Exempel på tjänster med krav på hög tillgänglighet:

- Alkohol- och drogtester vid misstanke eller upptäckt. Så att chefen vid misstanke snabbt kan komma i kontakt med företagshälsan för provtagning.
- Förstadagsintyg. Ifall en individ har tilldelats ett förstadagsintyg kan det vara viktigt att intyget ska ske innan ett visst klockslag så att chefen kan få återkoppling att frånvaron är berättigad.
- Krisstöd. För vilka kriser och när finns stöd tillgängligt. Tydliggör även vad som gäller utanför kontorstid om sådan lösning önskas.

Kvalitet

Inom företagshälsovårdsbranschen finns det tydliga etiska riktlinjer framtagna. Dessa är ett koncentrat av överväganden inom företagshälsovården baserat på en gemensam värdegrund. De etiska riktlinjerna bygger på att företagshälsan och dess medarbetare har

värderingar och förhållningssätt som grundas på oberoende för såväl uppdragsgivaren som den enskilda individen. Riktlinjerna fungerar därav som ett stöd för både företagshälsan och uppdragsgivaren samt för de enskilda anställda.

Ytterligare kvalitetsparametrar som bör vara med för att säkerställa att företagshälsan arbetar kvalitativt är:

- Att de är medlemmar i branschföreningen Sveriges Företagshälsor och är auktoriserade av dem – då det säkerställer att hälsan lever upp till de kriterier som satts upp för att vara en kvalitativ företagshälsa.
- Att de arbetar i enlighet med de guider och riktlinjer som finns framtagna av

branschorganisation och myndigheter.

- Att de är godkända anordnare hos Försäkringskassan gällande Arbetsplatsinriktat rehabiliteringsstöd.

Vid avvikelser och förbättringsarbete är det viktigt att definiera vilka förväntningar man har på varandra. Vad räknas som en avvikelse och hur ska den rapporteras.

TA MED! Försäkra att företagshälsan följer de branschgemensamma etiska riktlinjer som finns framtagna av företagshälsovårdens branschorganisation och att detta inkluderas i uppföljningen. Riktlinjerna finns på www.foretagshalsor.se

Återkoppling

Genom att företagshälsan ger kontinuerlig återkoppling på hur arbetsmiljö- och hälsoarbetet utvecklas ges uppdragsgivaren möjlighet till insikt och nya perspektiv på organisationens behov. Vilket kan bidra till förändring och förbättring på arbetsplatserna.

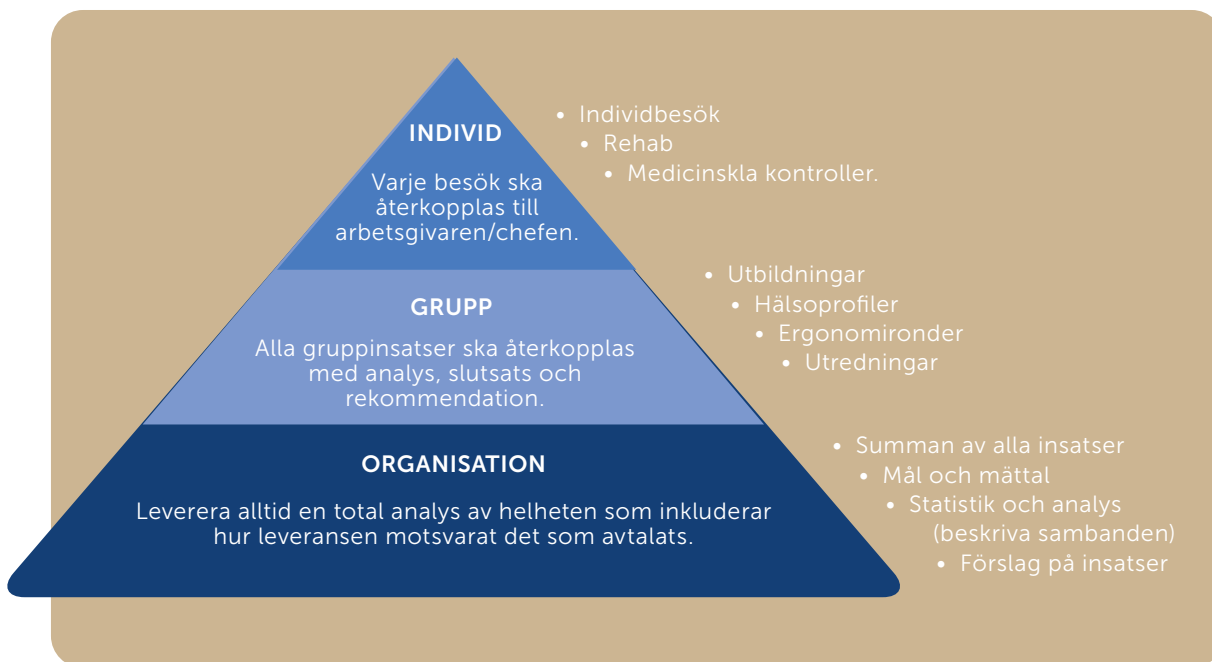
Genom att kontinuerligt samla in och ge återkoppling om arbetsplatsens olika aspekter kan företagshälsan hjälpa till att identifiera eventuella problemområden och föreslå förändringar för att förbättra arbetsmiljön. Därför är det viktigt att det tydliggörs vilka förväntningar som finns på återkoppling, både utifrån ett organisations-, grupp- och individperspektiv.

Återkoppling vid individbesök

När individer träffar företagshälsans experter, exempelvis för en bedömning eller utredning, ska företagshälsan återkoppla resultatet till den anställdes närmaste chef. Företagshälsan måste i enlighet med hälso- och sjukvårdslagen få den anställdes medgivande inför återkoppling. Medgivandet avgör vilka delar som kan återkopplas. Det finns situationer där den anställda kanske inte önskar att viss information delas vidare. I sådana fall kan företagshälsan ändå återkoppla genom att meddela arbetsgivaren att personen varit där, även om de inte kan gå in på detaljerna för tillfället.

TA MED! Det är viktigt att ett skriftligt samtycke införskaffas från den enskilde.

Återkoppling - konsultmetod



Återkoppling efter en insats på gruppnivå (utbildningar, ergonomironder, utredningar, kartläggningar etc.)

Bestäm hur insatser på gruppnivå ska återkopplas och utvärderas. När det gäller utredningar och kartläggningar kan det vara fördelaktigt att redan innan uppdraget definiera hur återkopplingen kommer att ske.

Återkoppling på organisationsnivå

Bestäm vilken typ av återkoppling som önskas från företagshälsan gällande de insatser som levererats, fastställ intervall och format på återkopplingen. Bestäm också om hälsan ska lämna en analys och ämna förslag på insatser gällande hela organisationen. För mer detaljerad information, se avsnitt 5 om Uppföljning.

TIPS! Anordna en kortare workshop kring området återkoppling. Bjud gärna in några chefer från verksamheten för att ta del av deras förväntningar gällande återkoppling och vad de önskar ha som underlag i sitt arbete för att förbättra och förenkla sitt arbetsmiljöarbete.

Samarbete

För att skapa de bästa förutsättningarna för ett bra samarbete är själva formerna för detta viktiga. Det handlar både om var och när man möts men också om en hel del andra saker.

- **Kommunikation och dialog.** Prioritera regelbunden och öppen kommunikation mellan arbetsgivaren och företagshälsan. Skapa utrymme för dialog där båda parter kan dela information, erfarenheter och insikter för att bättre förstå och hantera både befintliga och potentiella hälsoutmaningar i arbetsmiljön.
- **Tydliga uppdragsbeskrivningar.** För att undvika missförstånd och säkerställa att företagshälsan har klara riktlinjer och förväntningar är det viktigt att uppdragsbeskrivningarna är tydliga och specificerar vilka specifika forum och mötesplatser där deras input och analyser behövs. Detta kan hjälpa till att undvika förvirring och säkerställa ett effektivt samarbete.
- **Dela relevant information.** Se till att företagshälsan får tillgång till relevant information, såsom rapporter, medarbetarenkäter och statistik, som kan ge insikt om hälsotillståndet på arbetsplatsen och behovet av åtgärder. Detta kan hjälpa företagshälsan

att identifiera områden där de kan erbjuda expertis och stöd för att förbättra arbetsmiljön och främja välmående.

- **Involvering vid förändring.** Informera företagshälsan i förväg om kommande förändringar i verksamheten, så att de tidigt kan vara delaktiga och bidra till anpassningar och insatser utifrån sitt område av expertis. Detta främjar integrationen av företagshälsans insatser med arbetsmiljö- och säkerhetsarbetet och skapar en mer holistisk ansats till välbefinnande på arbetsplatsen.
- **Utvärdera och följ upp samarbetet.** Se till att det finns en process för att regelbundet utvärdera och följa upp samarbetet mellan arbetsgivaren och företagshälsan. Genom att identifiera styrkor, utmaningar och förbättringsområden kan samarbetet successivt optimeras och anpassas för att möta behoven och målen på bästa sätt.

Genom att implementera dessa åtgärder kan arbetsgivare och företagshälsa bygga en starkare samarbetsgrund och gemensamt arbeta mot en hälsofrämjande arbetsmiljö och välmående för alla anställda.

TIPS! Schemalägg dialogerna med företagshälsan för att få ta del av analyser och observationer löpande. Det är viktigt att dessa möten är tidsatta och gärna uppsatta i ett gemensamt årshjul.

TA MED! Definiera hur formerna för samarbetet ska se ut. Hur ofta ska ni träffas och vad ni ska tala om i syfte att skapa förutsättningar för en god dialog och bra forum för samarbete och uppföljning. Definiera även vilka andra forum som företagshälsan ska delta i och vad som förväntas i dessa.

Konsultativt förhållningssätt

Inom företagshälsan finns olika kompetenser som ska arbeta tillsammans i team och enskilt. För att uppnå ökad effekt, inte bara för den enskilda individen, är det viktigt att samtliga kompetenser inom företagshälsan har ett konsultativt förhållningssätt. Det konsultativa arbetssättet inom företagshälsan kan definieras som när en av experterna, enskilt eller i samverkan med andra, använder sin kunskap och erfarenhet för att ge råd och hjälpa uppdragsgivaren att lösa problem och hitta bästa lösningen. Det betyder att företagshälsan i dialog med uppdragsgivaren, och med förståelse för

dennes arbetsmiljö kan skraddarsy rekommendationer.

Detta innebär att rådgivning och stöd till arbetsgivare och anställda erbjuds genom:

- Att förstå verksamheten, situationen och behovet.
- Att ge råd genom att tillföra kompetens.
- Att ha beställaren och arbetsplatsen/ arbetsmiljön i åtanken, även under individbesök.
- Att alltid återkoppla till beställaren.
- Att ha fokus på effekt och nytta.

Mål

En grundläggande förutsättning är att det finns mätbara mål som är relevanta.

Några exempel på mål som kan övervägas om de är tillämpliga för att genomföra en gemensam uppföljning:

- Bättre upplevd hälsa.
- Färre arbetsskador, olyckor och tillbud.
- God arbetsmiljö; fysiskt, organisatoriskt och socialt.
- Minskad sjukfrånvaro.
- Ökat nyttjande av friskvårdsbidrag.
- Väl fungerande anpassning- och rehabiliteringsprocess.
- Lägre personalomsättning.
- Fler sökande till lediga tjänster, mer attraktiv arbetsgivare.
- God kunskap kring hälso- och arbetsmiljöfrågor hos chefer och ledare.
- Hög efterlevnad av arbetsmiljölagen.



3. BESLUT OCH UNDERSKRIFT

Att utvärdera och besluta

För att skapa en så detaljerad och bra uppdragsbeskrivning som möjligt, är det avgörande att ägna mest tid åt grundarbetet. I detta sammanhang handlar det om att utföra en noggrann behovsanalys och att definiera uppdraget i dialog och samarbete med andra intressenter.

Uppskattningsvis bör arbetet med behovsanalysen och uppdragsbeskrivningen ta ca 80 % av den totala tiden. Formaliseringen och implementeringen bör däremot inte kräva lika mycket tid, högst 20% av den totala tiden.

Det är av detta skäl det är viktigt att tillsätta en projektgrupp bestående av de olika parterna och kontinuerligt kommunicera med verksamheten och intressenter under arbetets gång.

En rekommendation är att projektgruppen

skriver ihop det formella underlaget och att det sedan beslutas om vem som ska vara avsändare.

Enligt arbetsmiljölagen är det arbetsgivaren som har ansvaret för att se till att företagshälsan är av den omfattning som arbetsförhållandena kräver. Det innebär att det är företagshälsans uppdragsgivare som är den som ska definiera innehållet i uppdragsbeskrivningen, och det är också denne som till sist beslutar om uppdraget.



4. IMPLEMENTERING

Att omvandla uppdragsbeskrivningen till ett samarbete

När väl uppdragsbeskrivningen är beslutad ska innehåll och intentioner i denna implementeras i organisationen. En speciell svårighet i detta är att en ny uppdragsbeskrivning både påverkar företagshälsovården som sådan samtidigt som den påverkar de som företagshälsan stödjer i sitt arbetsmiljö- och hälsoarbete.

Uppdragsbeskrivningen fastställer relationen mellan hälsan och dess omvärld och strukturen för samarbetet. En god implementering av den är en förutsättning för att samarbetet ska bli framgångsrikt för båda parter och för att uppdragets förväntningar och förutsättningar ska uppfyllas.

Förslag på steg i en implementering

Informera om samarbetet med företagshälsan:

- **Till chefer och ledare.** Presentera arbetet som gjorts och syftet med detta samt uppdragsbeskrivningen. Berätta även vad som ska åstadkommas tillsammans.
- **Till anställda.** Överväg vad som kan vara viktigt för medarbetarna att veta. Tänk på att tjänsterna är en del av att vara en attraktiv

arbetsgivare. Se till att det finns en lättillgänglig sida på intranätet som förklarar företagshälsans uppdrag och vilka tjänster som de har tillgång till. Beskriv tydligt när medarbetarna bör vända sig direkt till företagshälsan och när de i stället bör prata med sina chefer.

Se till att företagshälsans roll i det förebyggande arbetet betonas så att både chefer och anställda förstår att det finns stöd att tillgå tidigt för att stärka friskfaktorer och förbättra hälsan och arbetsmiljön.

- **Dokumentera ett gemensamt årshjul.** Ta fram ett dokument som beskriver vad som ska göras under året, vilka löpande aktiviteter som ska genomföras och vilket stöd företagshälsan står för. Ange också när olika typer av möten mellan företagshälsan och uppdragsgivaren ska ske.

TIPS! Tänk på att det behövs kontinuerliga implementeringar och ständig kommunikation kring företagshälsans erbjudande och stöd till verksamheten. Detta är viktigt då det är en ständig påfyllnad av nya chefer och medarbetare i en organisation.



5. UPPFÖLJNING

Att följa upp samarbetet över tid

Uppdragsbeskrivningen är ett viktigt dokument för att säkra en bra uppföljning av samarbetet. Den är en värdefull utgångspunkt i arbetet med att bedöma om rätt innehåll med rätt kvalitet har levererats och att företagshälsans insatser har gett avsedd effekt. Uppföljningen ger en möjlighet att utvärdera om allt fungerar så som det var tänkt, om det finns behov av att justera något och om det finns ändrade förutsättningar för arbetet. Det är viktigt att alltid ha en rimlig ambitionsnivå på uppföljningen för att säkerställa att den blir genomförd.

Uppföljning av samarbetet

I de samarbetsforum som satts upp i samband med implementeringen följs samarbetet upp.

Förslag på punkter att följa upp:

- Hur fungerar dialogen och samarbetet mellan parterna?
- Hanteras rätt frågor i rätt forum?
- Går det att se att leveransen från företagshälsan ger förväntad effekt?
- Stämmer innehållet i uppdragen överens

med den uppdragsbeskrivning som ges?

- Gäller de behov som fanns när uppdraget formulerades eller har de förändrats?
- Går de mål som företagshälsan skulle stödja åt rätt håll? Behövs nya mål för att kunna mäta rätt effekt? Har det funnits förutsättningar att nå målen? Vilka analyser kan företagshälsan genomföra? Finns data utifrån vad de ser och upplever?

Förändringar i uppdragsdialog och tillgänglighet

Finns det behov av att justera processer eller förbättra informationen för att tydliggöra hur organisationen kan nå företagshälsan?

”..ha kompetens att identifiera och beskriva sambanden mellan arbetsmiljö, organisation, produktivitet och hälsa.”

Citat: Arbetsmiljölagen gällande företagshälsovård, 2c§.

TA MED! Företagshälsan ska kunna hantera avvikelser på ett systematiskt sätt. Det bör finnas en tydlig mall som är lättillgänglig och helst digital. Alla beställare bör på ett enkelt sätt kunna lämna skriftliga avvikelser i nära anslutning till det som skett. Dessa kan sedan på ett systematiskt sätt hanteras vid uppföljningsmöten.

Uppföljning av statistik inklusive analys

Det är viktigt att uppdragsgivaren skapar rutiner för hur återkopplingen av statistik ska hanteras för att uppnå en noggrann redovisning av insatser och kvalitet. Återkopplingen bör anpassas

till olika nivåer inom verksamheten, så se till att definiera vilken statistik som är relevant för olika nivåer. Till exempel, säkerställ att statistik finns att tillgå på central och lokal nivå och integrera den som en del av dialogen med respektive

ledningsgrupp och skyddskommittéer. För att statistikåterkopplingen ska vara meningsfull bör företagshälsan även genomföra en analys av statistiken då en löpande utvärdering av insatsernas kvalitet ska genomföras. Vid bedömningen av kvalitet är det också relevant att beakta effekterna av de genomförda insatserna.

Det finns flera metoder för att samla statistik, men om det är bestämt att tjänsterna ska följa 9-fältaren är det en fördel om även statistiken följer denna uppdelning.

Vid genomgång av statistiken kan dessa frågor vara bra att ha med;

- Hur ser statistiken ut? Vilka tjänster beställs? Är det rätt tjänster? Var ligger fokus?
- Är det efterhjälpande eller förebyggande insatser? Har organisationen möjlighet att beställa förebyggande tjänster?
- Hur fördelar sig tjänsterna på individ-, grupp- och organisatorisk nivå?
- Hur ser statistiken ut gällande av- och ombokningar och uteblivna besök?

TA MED! Specificera i uppdragsbeskrivningen frekvensen för statistikrapportering och den angivna uppdelningen av statistiken, såsom 9-fältarmodellen eller någon annan lämplig uppdelning. Klargör även vilka personer eller instanser som kommer att ta emot dessa statistikrapporter.

TIPS! Säkerställ också att det finns tydliga följdgranskningar och ansvariga för att kontinuerligt revidera och förbättra uppdragsbeskrivningen. Vilka rutiner och tidsintervaller ska användas för dessa uppdateringar?

Ett framgångsrikt samarbete mellan företagshälsan och verksamheten

I en avhandling (Lisa Schmidt, 2017) framkommer ett antal mekanismer som karakteriserar ett framgångsrikt samarbete mellan företagshälsan och verksamheten:

- En viktig faktor för att lyckas med samarbetet är att företagshälsan får information och tillgång till företagets inre processer. Företagsledningen behöver ta strategiska beslut och vara tydliga med att företagshälsan är en samarbetspartner.
- Systematiskt arbetsmiljöarbete – att företaget har struktur och arbetar systematiskt med arbetsmiljöfrågor framstår som en av de viktigaste mekanismerna för att samarbetet mellan företagshälsan och verksamheten ska fungera.
- Att samarbetet bygger på tillit och förtroende är en viktig framgångsfaktor liksom att relationen ges tid att etableras och utvecklas.
- För att nå framgång behöver företagshälsan ha kontakter på flera nivåer i företaget med olika yrkesprofessioner, inte bara med HR. Företagshälsan ska ha en oberoende ställning.
- Kontakten ska vara kontinuerlig, avstämningar och uppföljningar ska göras fortlöpande där tjänster och service anpassas och utförs så att det passar verksamhetens behov.
- Att företagshälsan tar en konsultativ roll, dvs. agerar rådgivande och kunskapsförmedlande. Företagshälsan fungerar som ett bollplank för idéer och funderingar.

**LÄNKAR**

Var hittar jag mer underlag?

<https://www.foretagshalsor.se/sv/etiska-riktlinjer>

<https://www.foretagshalsor.se/sv/riktlinjer-och-arbetshalsoekonomiska-analysverktyg>

<https://www.foretagshalsor.se/sv/guider-foretagshalsan>

<https://mynak.se/publikationer/>

sveriges
företags
hälsor

Sveriges Företagshälsor • Box 5501 • 114 85 Stockholm
08-762 67 46 • www.foretagshalsor.se • info@foretagshalsor.se