

Arbetsmarknadsdepartementet

Stockholm den 2025-10-27

Diarienummer A2025/00628

YTTRANDE En arbetsmiljöstrategi för ett förändrat arbetsliv - SOU 2025:73

Ledarna är Sveriges chefsorganisation, med fler än 100 000 medlemmar och är den enda organisation i Sverige enbart för chefer. Hos oss får chefer stöd både i rollen som chef och som anställd. Vi arbetar för att chefer ska ha avtal och villkor som är väl anpassade för chefsrollen. Vi för också chefers talan i samhällsdebatten och lyfter fram ledarskapets betydelse. Ledarna är partipolitiskt obundet, men tvekar inte att driva sakpolitiska frågor som har ett uttalat chefsintresse. Ledarna är den enda fackliga organisation som arbetar bara för chefer.

Ledarna är part i OFR och PTK, som är remissinstanser. Ledarna har dock valt att komplettera med följande synpunkter som tar avstamp i ett chefsperspektiv, då chefer både är anställda och arbetsgivarens förlängda arm i verksamheten.

Sammanfattning

- Ledarna instämmer i den bild av arbetslivet som utredningen beskriver och vikten av att arbeta för goda arbetsmiljöer.
- Ledarna välkomnar utredningens nya delmål - Ett innovativt arbetsliv - som inkluderar AI och den gröna omställningen.
- Ledarna delar utredningens beskrivning av de tuffa villkoren i välfärdssektor, men anser att utredningen bör uttala att det de facto råder en värdediskriminering.
- Ledarna saknar skrivningar kring chefers egen arbetsmiljö och vikten av att denna grupp i praktiken omfattas av det systematiska arbetsmiljöarbetet, vilket i hög grad brister idag.

- Ledarna är mycket positiva till att arbetsmiljöfrågorna föreslås att ta plats inom utbildningssystemet.
- Ledarna välkomnar att utredningen genomfört en analys av genomslaget för nuvarande strategi. Mot den bakgrunden och vad som där framkommit efterfrågas tydligare mål som är möjliga att följa upp och mäta.
- Ledarna ser positivt på förslaget att tillsätta en nationell samordningsfunktion för ökad samverkan med arbetsmarknadens parter.
- Ledarna företräder fler än 100 000 chefer som i praktiken är de som är satta att genomföra åtgärder och beslut. Vi uppmanar därför regering och myndigheter att inkludera Ledarna i kommande dialogmöten som hålls med anledning av arbetsmiljöstrategin.

Utredningens förslag i korthet

Utredningen har lämnat förslag på regeringens nya arbetsmiljöstrategi för åren 2026–2030. I framtagandet av förslaget har utredningen utgått från nuvarande arbetsmiljöstrategi samt lärdomar från den utvärdering som genomförts av denna. Utredningen konstaterar att nuvarande strategi haft ett begränsat genomslag i regeringens och myndigheternas samlade arbete och att delmålen har uppfattats som breda och vaga. Det har också funnits brister i uppföljningen, vilket kan vara en förklaring till det begränsade genomslaget.

När det kommer till de centrala partsorganisationerna visar utredningens analys att strategin främst använts som stöd och inspiration, särskilt avseende frågorna om ett hållbart och hälsosamt arbetsliv.

Förslaget till ny arbetsmiljöstrategi omfattar fyra delmål och utredningen har därmed föreslagit en delvis förändrad struktur och inriktning i jämförelse med nuvarande strategi.

1. Ett hållbart arbetsliv – alla ska kunna, orka och vilja jobba ett helt arbetsliv.

2. Ett hälsosamt arbetsliv – arbetslivet ska bidra till hälsa, utveckling och välbefinnande.
3. Ett tryggt arbetsliv – ingen ska riskera säkerhet, liv eller hälsa på grund av jobbet.
4. Ett innovativt arbetsliv – goda arbetsmiljöer bidrar till individers, arbetslivets och samhällets förändring, utveckling och omställning.

För att stärka måluppfyllelsen av den nya strategin föreslår utredningen att en nationell samordningsfunktion tillsätts, att samverkan med arbetsmarknadens parter stärks och att arbetsmiljöfrågor tydligare integreras i utbildningssystemet.

Ledarnas synpunkter på betänkandet

Ledarna anser att utredningen beskriver en med verkligheten överensstämmande bild som betonar vikten av att på allvar arbeta för goda arbetsmiljöer. De av utredningen föreslagna delmålen uppfattas som adekvata och relevanta. Ledarna är särskilt positiva till det nya delmålet om ett innovativt arbetsliv som fokuserar på arbetslivets förändringar och att utredningen valt att lyfta fram AI, men också klimatförändringar och den gröna omställningen, som faktorer som påverkar arbetsmiljöer.

Algoritmisk arbetsledning är något som inte enbart påverkar medarbetare, utan också i hög grad chefer och arbetsledare som, om tekniken implementeras på ett ogenomtänkt sätt, fortsatt har ett omfattande ansvar men riskerar att förlora insyn över beslut och inskränker rätten att leda och fördela arbetet. Det är av oerhört stor vikt att AI och annan teknik implementeras i samråd mellan arbetstagare och arbetsgivare och att användningen sker med full transparens, just så som utredningen förordar.

Ledarna delar utredningens syn på att arbetsmiljön inte endast är betydelsefull för den enskilda arbetsplatsen, utan bör ses som en bredare samhällsfråga som i sig lägger grunden till en fungerande demokrati. Hot och trakasserier som riskerar att anställda undviker åtgärder eller beslut är sådana påtagliga hot mot demokratin. Utredningen betonar också vikten av att utsatt får stöd i sådana situationer, vilket också måste

omfatta chefer. Ledarnas egen undersökning¹ visar att chefer inom kommunal och regional sektor är de chefer som i störst utsträckning utsätts för hot (15 procent) och drygt 10 procent av cheferna som fått ta emot hot har i undantagsfall undvikit att vidta åtgärder de egentligen velat vidta. Mest allvarligt ur denna undersökning är bristen på stöd till hotade chefer från deras arbetsgivare. Två tredjedelar av samtliga chefer som upplevt hot har inte fått tillräckligt stöd.

Utredningen pekar på den segregerade arbetsmarknaden, där kvinnor och män befinner sig i olika branscher och yrkesområden, och konstaterar att särskilt utsatta för hög sjukfrånvaro på grund av stressrelaterad psykisk ohälsa är anställda inom välfärdssektorn; såsom vård, skola och omsorg. Utredningen framhåller att en förbättrad arbetsmiljö därmed också är en viktig jämställdhetsfråga. Detta gäller också chefer, främst inom kommuner och regioner, vilket har påvisats av ett stort antal aktörer genom åren, bland annat av Arbetsmiljöverket, Myndigheten för vård- och omsorgsanalys och Socialstyrelsen². Dessa chefer har, trots bristfälliga förutsättningar, att i sin roll som arbetsgivarens företrädare ta ansvar för arbetsmiljön för sina medarbetare och samtidigt utöva ett gott och närvarande ledarskap. En ekvation som inte går ihop.

Ledarna anser dock att utredningen skulle kunna vara tydligare på den här punkten och uttala att det råder en värdediskriminering i starkt kvinnodominerade verksamhetsområden som visar sig i sämre organisatoriska förutsättningar, sämre arbetsmiljö och lägre lönenivåer. Vård- och omsorgssektorn utmärker sig när det gäller ohälsa som en följd av organisatoriska och sociala faktorer i arbetsmiljön, samt ökad sjukskrivning på grund av stress.

Utredningen betonar vikten av att främja hälsa i arbetsmiljöarbetet genom att stärka välkända friskfaktorer såsom trygghet, stöd, utvecklingsmöjligheter, ansvar, handlingsutrymme och delaktighet. Vidare står att när "arbetsgivare skapar förutsättningar för ett gott ledarskap, god kommunikation och gemensamma

¹ [Hotad på jobbet – vem stöttar chefen?](#) Ledarna, 2022.

² [Chefers organisatoriska förutsättningar i kommuner och regioner](#) – en kunskapssammanställning. Ledarna 2022

värderingar bidrar detta till hälsofrämjande arbetsplatser”. Detta är faktorer där chefer har en central roll att spela, men det förutsätter att chefer själva har god arbetsmiljö och rimlig arbetsbelastning. Så är dock inte alltid fallet.

Av Ledarnas undersökning³ framgår att 2 av 10 chefer upplever sin egen organisatoriska och sociala arbetsmiljö som ganska eller mycket dålig, men det finns stora skillnader mellan olika sektorer. Inom kommunal sektor är andelen 27 procent och inom regioner 29 procent. Det finns med andra ord stora brister med hur chefers arbetsmiljö hanteras och det är alltför ofta de lämnas utanför det systematiska arbetsmiljöarbetet. Något som också Arbetsmiljöverket uppmärksammat⁴.

Det är trots allt glädjande att utredningen har en textrad som säger att chefers egen arbetsmiljö och deras förutsättningar att leda arbetet med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön är av stor vikt. Ledarna skulle uppskatta att det i flera sammanhang explicit uttrycks att det som rör arbetsmiljön också gäller chefer och arbetsledare då vår erfarenhet är att chefer alltför ofta glöms bort i detta sammanhang.

Ledarna ställer sig bakom utredningens förslag att arbetsmiljöfrågor behöver ta plats inom utbildningssystemet. Ett exempel som särskilt bör beaktas är personalvetarprogrammen på universitetsnivå. Vid vissa lärosäten ingår inte arbetsmiljö som en obligatorisk del av den utbildningen, utan måste väljas som tillval. Som personalvetare och HR-chef är det av stor vikt att ha kunskap inom arbetsmiljöområdet då detta åtminstone delvis hanteras av dessa funktioner, dels genom övergripande inriktning/policies, dels som stöd till chefer och arbetsledare. Det är därför av stor vikt att arbetsmiljö blir en obligatorisk del av utbildningen, oavsett val av lärosäte, då detta åligger arbetsgivarens ansvar.

Utredningen menar att den nya strategin behöver balansera behoven av både bredd och tydlighet och har valt att formulera målen som strävansmål, d.v.s. vad som ska öka,

³ [Chefers egen arbetsmiljö – vem företräder chefen?](#) Ledarna 2024

⁴ [Stor risk att chefers arbetsmiljö glöms bort.](#) Pressmeddelande Arbetsmiljöverket, 25 april 2024.

minska, stärkas etc. Utredning beskriver dessa som "konkreta målbilder". Ledarna menar att skarpare och mätbara mål vore att föredra, dels för att kunna följa upp och utvärdera effekterna av strategin, dels för att skapa ett incitament till att olika aktörer själva kan mäta olika parametrar inom sina respektive verksamheter. Med föreslagna målformuleringar, som föreslås följas upp av en nationell samordningsfunktion, kan man ställa sig frågan om en marginell minskning med exempelvis 0,2 procent innebär att målet är uppnått.

Utredningen skriver att "arbetsmarknadens parter spelar en central roll i att forma ett hållbart och utvecklande arbetsliv i enlighet med arbetsmiljön strategier". Då Ledarna företräder fler än 100 000 chefer på alla nivåer och inom alla samhällssektorer, uppmanar vi regering och myndigheter att även inkludera Ledarna vid de dialogmöten som genomförs som ett led i arbetet med arbetsmiljöstrategin. Ledarna är en fristående facklig organisation och tillhör inte någon centralorganisation. Men vi företräder chefer som i praktiken är de som har att genomföra önskade åtgärder på arbetsplatsen. Vi ser därför fram emot inbjudan till kommande dialogmöten.

Ledarna – Sveriges chefsorganisation



Andreas Miller
Förbundsordförande