

Vård- och omsorgsförvaltningen
Tjänsteskrivelse till äldrenämnden

Datum:
2025-10-08

Diarienummer:
ALN-2025-00587

Handläggare:
Rasmus Wennström

Återrapport om arbete med psykologisk trygghet

Förslag till beslut

Äldrenämnden beslutar

1. **att** ärendet överlämnas till kommunfullmäktige, och därmed utgör den återrapportering som beslutades om av Kommunfullmäktige den 28 april 2025 enligt föredragning i ärendet.

Ärendet

Vid kommunfullmäktiges sammanträde den 28 april 2025 (§ 133) fattades beslut om att ge kommunstyrelsen och äldrenämnden i uppdrag att påbörja ett arbete rörande förvaltningskulturen. Syftet med detta var att säkerställa en god och effektiv informationsöverföring, såväl inom förvaltningen som mellan förvaltningen och politiken, samt att motverka uppkomst av tystnadskultur. Kommunstyrelsen och äldrenämnden ska återrapportera om arbetets utveckling till kommunfullmäktige vid sammanträdet i november 2025.

Utöver detta finns ett uppdrag i äldrenämndens Verksamhetsplan och budget 2025–2027 om att ”skärpa de trygghetsskapande åtgärderna inom hemtjänsten och inom övrig vård och omsorg” (uppdrag 8). Äldrenämndens åtgärder avseende detta uppdrag inbegriper att ”ta fram och implementera en strategi och handlingsplan mot tystnadskultur inom vård- och omsorg”.

Innevarande ärende till äldrenämnden utgör verkställandet av dessa uppdrag.

Beredning

Ärendet har beretts av avdelning strategi och beredning.

Föredragning

Kommunstyrelsen i Uppsala fattade beslut den 11 december 2024 (§ 338), om att ta fram en oberoende och extern utredning av Uppsala kommuns hantering av övergrepp inom hemtjänsten. Kommunstyrelsen mottog sedan denna granskning, *Utredning av Uppsala kommuns hantering av övergrepp i hemtjänsten*, med beslut i kommunstyrelsen den 1 juli 2025 (§ 223). I denna granskning finns bl.a. ett avsnitt som specifikt behandlar tystnadskultur.

I rapportens bedömning avseende tystnadskultur, framgår att det finns olika uppfattningar om huruvida en tystnadskultur förekommer inom vård- och omsorgsförvaltningen, samt vilka orsaker som i sådant fall kan ligga bakom. Rapporten betonar dock vikten av att frågan följs upp kontinuerligt, vilket är en uppfattning som förvaltningen delar.

Som en del i detta har förvaltningen tagit fram en *Strategi och handlingsplan för psykologisk trygghet 2025–2027*. Denna strategi syftar till att skapa och utveckla en hållbar och god arbetsmiljö där medarbetare och chefer kan uttrycka sig öppet, utan rädsla för negativa konsekvenser. Förvaltningen anser att psykologisk trygghet är en förutsättning för att medarbetare ska våga ställa frågor, lyfta brister, och lära av misstag. Ett konstruktivt arbete inom dessa områden förväntas stärka kvalitet, ansvarstagande och arbetsglädje.

Det har under året varit ett prioriterat utvecklingsområde att stärka den psykologiska tryggheten i vård- och omsorgsverksamheterna. Psykologisk trygghet innebär att medarbetare kan känna sig trygga att framföra idéer, lyfta problem och rapportera misstag utan rädsla för negativa konsekvenser. Detta är en grundförutsättning för ett lärande klimat, hög kvalitet i omsorgen och ett systematiskt patientsäkerhetsarbete. Arbetet för att öka psykologisk trygghet, samt motverka tystnadskultur, inbegriper att ovannämnda förvaltningsstrategi förankras i verksamhetens ledningsgrupper på alla nivåer.

Under april 2025 sändes en enkät ut till samtliga medarbetare inom vård- och omsorgsförvaltningen, särskilt inriktad på psykologisk trygghet. Enkäten bestod av sju frågor om bland annat arbetsmiljö, möjligheten att be om hjälp, prata om misstag och påtala brister. Totalt svarade 1 193 medarbetare (32 % svarsfrekvens). Av dessa uppgav 76 % att de känner sig trygga att uttrycka förbättringsförslag, ta upp avvikelser och prata med sin chef. Resultatet bör tolkas med viss försiktighet på grund av den låga svarsfrekvensen. En uppföljande mätning planeras till våren 2026.

Arbetet i verksamheterna har omfattat flera insatser, däribland:

- **Ledarskap och tydlighet:** En chefsförtätning har genomförts, där fler chefer har personalansvar för färre medarbetare. Detta har skapat förutsättningar för ett mer närvarande ledarskap. Cheferna har arbetat aktivt med att tydliggöra beslut, rutiner och ansvarsfördelning på arbetsplatserna, vilket stärker tryggheten i arbetsgrupperna.
- **Spridning av goda exempel:** På Ledarforum i september delade två chefer från särskilt boende och en hälso- och sjukvårdschef med sig av hur de byggt upp tydliga rutiner, nära samarbete mellan yrkesgrupper, och klara ansvarsroller mellan sjuksköterskor och omsorgspersonal. Dessa erfarenheter har spridits vidare som goda exempel och inspiration till andra chefer.

- **Avvikelsehantering:** Processen för avvikelsehantering har setts över och förtydligats. Syftet har varit att göra rutinerna enklare att följa och samtidigt stärka det systematiska lärandet av inträffade avvikelser. Detta bidrar till ökad kvalitet och säkerhet i vardagen.
- **Stöd till chefer i förändringsarbetet:** Ett särskilt APT-material har tagits fram för att ge chefer stöd i dialogen med medarbetare om psykologisk trygghet. Materialet används på arbetsplatsträffar och syftar till att skapa gemensamma diskussioner om trygghet, ansvar och arbetsklimat.

Genom dessa insatser har förvaltningen stärkt grunden för psykologisk trygghet och skapat bättre förutsättningar för en lärande organisation, där medarbetare uppmuntras att bidra till utveckling och kvalitetsförbättring i verksamheterna.

För att säkerställa en god och effektiv informationsöverföring både inom förvaltningen och till politiken, används Uppsala kommuns styrmodell som grund. Dessutom är ett arbete påbörjat för att säkerställa mer ändamålsenlig information till individ- och trygghetsutskottet. Syftet är att säkerställa god och effektiv informationsöverföring mellan förvaltning och politik.

Ovannämnt uppdrag från kommunfullmäktige om att motverka uppkomst av tystnadskultur hanteras genom detta ärende.

Ekonomiska konsekvenser

Förslag till beslut innebär inga ekonomiska konsekvenser.

Beslutsunderlag

- Tjänsteskrivelse daterad 8 oktober 2025

Vård- och omsorgsförvaltningen

Lenita Granlund
Förvaltningsdirektör