

# Sjukfrånvaro

Ljusdals kommun

*Erika Brolin*

*Oskar Månsson*



# Innehållsförteckning

|           |  |          |
|-----------|--|----------|
| <b>1.</b> | <b>Inledning</b>                       | <b>4</b> |
| 1.1.      | Bakgrund                               | 4        |
| 1.2.      | Revisionsfråga                         | 4        |
| 1.3.      | Revisionskriterier                     | 4        |
| 1.4.      | Kontrollmål                            | 4        |
| 1.5.      | Avgränsning                            | 4        |
| 1.6.      | Metod                                  | 4        |
| <b>2.</b> | <b>Organisation och statistik</b>      | <b>5</b> |
| <b>3.</b> | <b>lakttagelser och bedömningar</b>    | <b>7</b> |
| 3.1.      | Mål och styrdokument                   | 7        |
| 3.1.1.    | lakttagelser                           | 7        |
| 3.1.2.    | Bedömning                              | 9        |
| 3.2.      | Analyser av orsaker till sjukfrånvaro  | 9        |
| 3.2.1.    | lakttagelser                           | 9        |
| 3.2.2.    | Bedömning                              | 10       |
| 3.3.      | Åtgärder för minskning av sjukfrånvaro | 10       |
| 3.3.1.    | lakttagelser                           | 10       |
| 3.3.2.    | Bedömning                              | 14       |
| 3.4.      | Omvärldsbevakning och goda exempel     | 14       |
| 3.4.1.    | lakttagelser                           | 14       |
| 3.4.2.    | Bedömning                              | 14       |

# Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Ljusdals kommun har PwC granskat kommunstyrelsens ledning, styrning och uppsikt för att minska sjukfrånvaron i kommunen.

**Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen delvis har en tillräcklig och tillfredsställande ledning, styrning och uppsikt för att minska den totala sjukfrånvaron i kommunen.**

Bedömningen baseras på en sammanvägning av nedanstående kontrollfrågor.

| Kontrollmål   | Kommentar  |   |
|---|--|---|
| <p>Kontrollmål 1</p> <p><i>Finns mål, styrdokument, policys och strategier som prioriterar en låg sjukfrånvaro?</i></p> | <p><b>Delvis uppfyllt</b></p> <p>En arbetsmiljöpolicy som inkluderar området med relevans för sänkning av sjukfrånvarotalen finns. Omsorgsnämnden har på nämndnivå formulerat mål på arbetsmiljöområdet, vilket arbetsmarknads- och socialnämnden inte har. Kommunövergripande mål med bäring på det granskade området saknas.</p> <p>Ett arbete med implementering av styrande dokument för området pågår. Vi bedömer det väsentligt att arbetet fortskrider och följs upp, i syfte att säkerställa kännedom och efterlevnad.</p>           |    |
| <p>Kontrollmål 2</p> <p><i>Genomförs analyser av orsaker till sjukfrånvaron?</i></p>                                    | <p><b>Delvis uppfyllt</b></p> <p>Sjukfrånvarouppgifter redovisas relativt omfattande till framförallt kommunstyrelsens arbetsutskott men kommunstyrelsen erhåller ej rapportering i samma omfattning. Mot bakgrund av kommunstyrelsens ansvar för personalpolitiken bör styrelsen säkerställa att tillräcklig information om sjukfrånvaroutvecklingen samt genomförda analyser erhålls, då detta är väsentligt för att styrelsen ska kunna fatta beslut om eventuella åtgärder och insatser med bäring på området.</p>                       |  |
| <p>Kontrollmål 3</p> <p><i>Vidtas tillräckliga åtgärder för att minska sjukfrånvaron?</i></p>                           | <p><b>Delvis uppfyllt</b></p> <p>Trenden av sjunkande sjukfrånvarotal mellan åren 2016 och 2018 indikerar att åtgärder som vidtagits på området har gett effekt. Dock är de totala sjukfrånvarotalen fortsatt höga jämfört med rikssnittet och vi bedömer det väsentligt att ett aktivt fortsatt arbete med sänkning av sjukfrånvaron fortsätter.</p> <p>Vi bedömer att kommunstyrelsen, utifrån sitt ansvar för personalpolitiken, behöver säkerställa att rapportering sker i den omfattning som behövs för att styrelsen ska kunna ta</p> |  |

---

ställning till huruvida åtgärder behöver vidtas.

---

#### Kontrollmål 4

*Sker någon omvärldsbevakning av statistik avseende sjukfrånvaro, t ex jämförelse med grannkommuner och efterfrågas goda exempel?*

#### Uppfyllt

Ljusdals kommun, främst genom HR-enheten, deltar i nätverk med koppling till det granskade området. Därutöver sker viss jämförelse med riket och andra kommuner. Studiebesök har genomförts i annan kommun i syfte att ta del av goda exempel i arbetet med sänkning av sjukfrånvarotal.



#### Rekommendationer

Mot bakgrund av granskningsresultaten rekommenderar vi att:

- Kommunstyrelsen säkerställer att rapportering erhålls i den omfattning som krävs för att styrelsen ska kunna ta ställning till huruvida åtgärder behöver vidtas.
- Arbetet med åtgärder och aktiviteter för att minska sjukfrånvaron i kommunen fortsätter då denna ligger på en nivå överstigande rikssnittet.
- Överväga ett digitalt stödsystem som möjliggör analyser av sjukfrånvaron på olika nivåer. Ett sådant stödsystem skulle kunna ge ökade möjligheter för respektive chef att på ett enklare sätt följa den egna verksamheten/enheten.

# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund

Forskning visar att en arbetsplats med god arbetsmiljö har lägre sjukfrånvaro. Ett systematiskt arbetsmiljöarbete, ett bra ledarskap och väl fungerande organisation är avgörande för att skapa en hälsosam arbetsmiljö. Chefer och arbetsledare behöver också känna till vilka resurser som finns internt. En löpande uppföljning av verksamhetens sjukfrånvaro är ett verktyg för att bedöma arbetsmiljön inom en verksamhet.

I kommunstyrelsens reglemente framgår att kommunstyrelsen ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare.

Enligt årsredovisningen 2018 var den totala sjukfrånvaron i kommunen 8,9 % vilket är en marginell förbättring jämfört med föregående år då sjukfrånvaron var 9,1 %. Av den totala sjukfrånvaron var 57,3 % sjukfrånvaro  $\geq 60$  dagar (långtidssjukfrånvaro). Kvinnornas sjukfrånvarotal uppgick för år 2018 till 10,0 % medan motsvarande siffra för männen var 4,2 %.

De förtroendevalda revisorerna har utifrån sin riskanalys funnit det angeläget att granska kommunstyrelsens ledning, styrning och uppsikt med anledning av de höga sjukfrånvarotalen.

## 1.2. Revisionsfråga

Har kommunstyrelsen en tillräcklig och tillfredsställande ledning, styrning och uppsikt för att minska den totala sjukfrånvaron i kommunen?

## 1.3. Revisionskriterier

- Kommunallagen (2017:725)
- Kommunens egna styrande och stödjande dokument

## 1.4. Kontrollmål

- Finns mål, styrdokument, policys och strategier som prioriterar en låg sjukfrånvaro?
- Genomförs analyser av orsaker till sjukfrånvaron?
- Vidtas tillräckliga åtgärder för att minska sjukfrånvaron?
- Sker någon omvärldsbevakning av statistik avseende sjukfrånvaro, t ex jämförelse med grannkommuner, och efterfrågas goda exempel?

## 1.5. Avgränsning

Granskningen avgränsas till kontrollfrågorna och till kommunstyrelsen, omsorgsnämnden samt arbetsmarknad- och socialnämnden. Kommunstyrelsen granskas utifrån ansvaret att leda och samordna personalpolitiken i kommunen.

## 1.6. Metod

- Intervjuer med kommunstyrelsens ordförande, kommunchef, personalchef, förvaltningschef för omsorgsförvaltningen, förvaltningschef för arbetsmarknad- och socialförvaltningen samt skyddsombudsrepresentanter från ovanstående två förvaltningar.
- Granskning av dokument relevanta för det granskade området.

## 2. Organisation och statistik

Av kommunstyrelsens reglemente (fastställt av kommunfullmäktige 2018-11-26) framgår bland annat att kommunstyrelsen är ansvarig för personalpolitiken och ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare.

Ljusdals kommuns HR-enhet består av en personalchef samt sex PA-konsulter. Enheten ingår i kommunstyrelseförvaltningen. Kommunstyrelsens arbetsutskott utgör även personalutskott.

Ljusdals kommun hade vid årsskiftet 2018/2019 1 689 st tillsvidareanställda, en minskning med 30 st anställda jämfört med årsskiftet 2017/2018, då antalet anställda var 1 719 st. Därutöver var 163 personer tidsbegränsat anställda vid årsskiftet 2018/2019, att jämföra med årsskiftet 2017/2018 då antalet var 235 st. Kommunen väntar många pensionsavgångar under de närmaste åren.

Nedan följer vissa uppgifter kring personalstatistik för åren 2016-2018. Kommunen har ny nämnd- och förvaltningsorganisation från 2019. Arbetsmarknads- och socialförvaltningen är nybildad från 2019 varför ingen statistik för denna förvaltning presenteras. Exempelvis har individ- och familjeomsorgen, som numera tillhör arbetsmarknads- och socialförvaltningen, tidigare tillhört omsorgsförvaltningen.

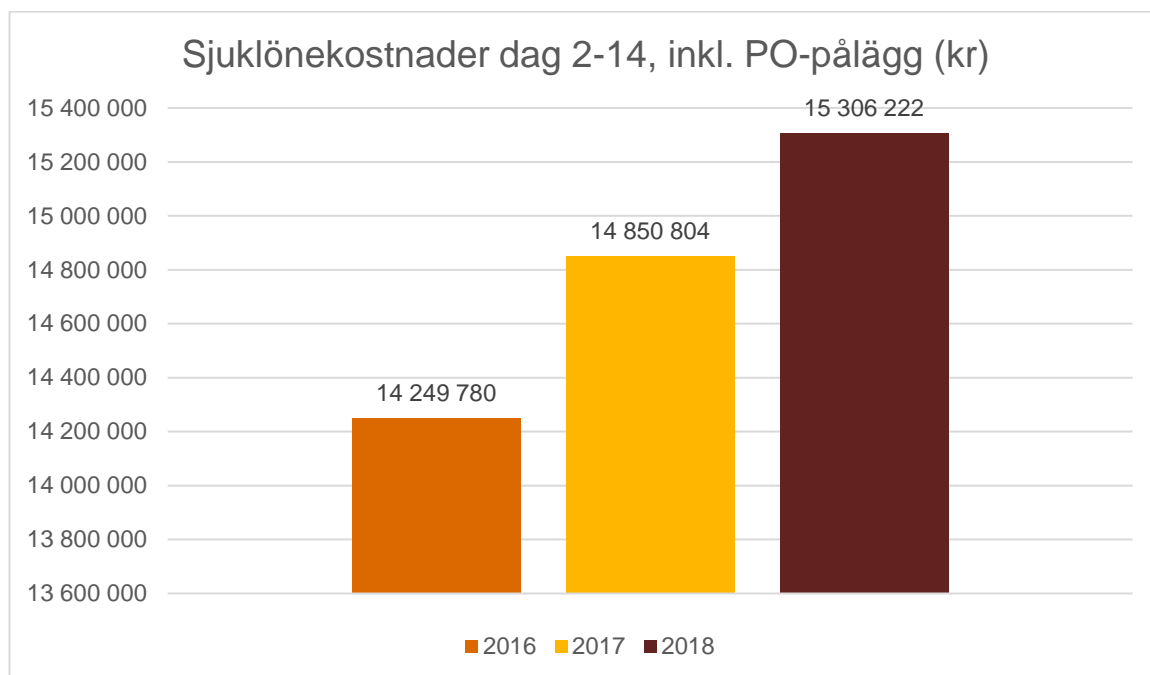
|                        | 2016  | 2017  | 2018  |
|------------------------|-------|-------|-------|
| <b>Andel kvinnor %</b> | 82    | 82    | 82    |
| <b>Andel män %</b>     | 18    | 18    | 18    |
| <b>Medelålder</b>      | 49 år | 48 år | 48 år |

|  | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|------|------|------|
| <b>Totalt</b>  | 10,2 | 9,1  | 8,9  |
| <b>Kvinnor %</b>   | 11,1 | 10,2 | 10,0 |
| <b>Män %</b>   | 6,0  | 4,6  | 4,2  |
| <b>Totalt för 29 år och yngre %</b>                                  | 7,5  | 7,3  | 7,6  |
| <b>Totalt för 30-49 år %</b>   | 9,5  | 8,3  | 7,6  |
| <b>Totalt för 50 år och äldre %</b>                                  | 11,1 | 10,0 | 10,2 |
| <b>Långtidssjukfrånvaro &gt;60 dgr av den totala sjukfrånvaron %</b> | 65,3 | 59,9 | 57,5 |

Av statistiken kan vi utläsa att den totala både kort- och långtidssjukfrånvaron i kommunen minskat mellan åren 2016 och 2018. För åldersgruppen 29 år och yngre har sjukfrånvarotalen legat relativt konstant. De totala sjukfrånvarotalen om 8,9 % år 2018 utgör de högsta bland kommunerna i Gävleborgs län.

| Omsorgsförvaltningen   | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|------|------|------|
| <b>Sjukfrånvaro totalt %</b>   | 12,1 | 11,5 | 10,9 |
| <b>Sjukfrånvaro kvinnor %</b>  | 12,9 | 12,4 | 11,9 |
| <b>Sjukfrånvaro män %</b>  | 6,4  | 5,4  | 4,4  |
| <b>Långtidssjukfrånvaro &gt;60 dgr av den totala sjukfrånvaron %</b> | 66,8 | 65,1 | 62,5 |

Den totala sjukfrånvaron i kommunen år 2018 var 8,9 %. Omsorgsförvaltningen är den förvaltning som sticker ut i negativ bemärkelse. Fortsatt är det i kommunen framförallt kvinnor som har höga sjukfrånvarotal.



Ovan framgår utvecklingen av kommunens totala sjuklönekostnader mellan åren 2016-2018. Vi konstaterar att kommunens totala kostnader för utbetald sjuklön ökat mellan åren 2016 och 2018, trots att sjukfrånvarotalen minskat. I statistik som vi inom ramen för granskningen tagit del av noterar vi att sjuklönekostnaderna för februari 2018 är väsentligt högre än för februari föregående två år. Övriga månader ligger mer eller mindre i paritet med motsvarande månader för de jämförda åren. I en tjänsteskrivelse går att utläsa att den höga sjukfrånvaron under 2018 års första kvartal går att härledas till influensasjukdom hos kommunens medarbetare. I granskningen framkommer att kostnadsökningarna till viss del beror på de årligen återkommande löneöversynerna enligt gällande centrala kollektivavtal.

# 3. Iakttagelser och bedömningar

I arbetsmiljölagen regleras att arbetsmiljöansvaret åvilar arbetsgivaren. Detta innefattar bland annat att vidta alla åtgärder som behövs för att förebygga att arbetstagaren utsätts för ohälsa eller olycksfall. Vidare ska arbetsgivaren, i den utsträckning verksamheten kräver, dokumentera arbetsmiljön och arbetet med denna. Arbetstagaren ska medverka i arbetsmiljöarbetet och delta i genomförandet av de åtgärder som behövs för att åstadkomma en god arbetsmiljö.

## 3.1. Mål och styrdokument

*Finns mål, styrdokument, policys och strategier som prioriterar en låg sjukfrånvaro?*

Av Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete (2001:1) framgår bland annat att det ska finnas en arbetsmiljöpolicy som beskriver hur arbetsförhållandena ska vara för att ohälsa och olycksfall i arbetet ska förebyggas och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås. Vidare ska det finnas rutiner som beskriver hur det systematiska arbetsmiljöarbetet ska genomföras.

### 3.1.1. Iakttagelser

#### Mål

Ljusdals kommun har en lokal utvecklingsstrategi 2014-2020 (antagen av kommunfullmäktige 2014-06-16), innehållandes mål för kommunens utveckling. Utvecklingsstrategin ska utgöra en konkretisering av kommunens övergripande vision.

Bland de kommunövergripande målen i den lokala utvecklingsstrategin och i budgetdokument för 2019-2021 återfinns inget konkret mål med bäring på sjukfrånvaro eller arbetsmiljö. Vid intervjuer beskrivs dock att arbetet med en sänkt sjukfrånvaro är av hög prioritet och bland annat nämns att det för några år sedan formulerades en ambition om sjukfrånvarotal på 5 %. I årsredovisningen för 2018 framgår att "en källa till personalförsörjning är att minska sjukfrånvaron, och framförallt att reducera antalet långtidssjuka."

Omsorgsnämndens mål för 2018 omfattade bland annat, inom området Offentlig service, att omsorgsnämndens verksamheter ska rekrytera medarbetare, behålla medarbetare samt minska sjukfrånvaro för medarbetare. Till detta mål finns indikatorer i form av exempelvis målnivåer avseende sjukfrånvarotal kopplade. I måluppfyllelsebedömningen framgår dock ej någon bedömning av uppfyllelsen avseende sjukfrånvaro. Enligt uppgift i granskningen tas mål för omsorgsnämnden avseende 2019 först under hösten 2019.

Arbetsmarknads- och socialnämnden har ej formulerat mål på nämndnivå med bäring på området sjukfrånvaro.

#### Strategi, personalpolicy och arbetsmiljöpolicy

Under år 2016 arbetades ett förslag till kommunövergripande strategi för ökad hälsa och sänkt sjukfrånvaro fram. Kommunstyrelsen beslutade vid sammanträdet 2017-03-30 att avvakta med att införa den kommunövergripande strategin. Vid intervjuer framhålls att detta skedde mot bakgrund av osäkerhet avseende bland annat följande:



- Organisation: HR-enheten ansågs underbemannad och ej tillräcklig för att genomföra strategin.
- Struktur: Bristfällig struktur vad gäller styrdokument för personalfrågor.
- Personalärenden: Antalet pågående personalärenden behövde prioriteras då vissa ärenden sträckte sig långt tillbaka i tiden.

I ett första steg beslutade kommunstyrelsen att istället avsätta medel till förstärkning av HR-enheten för att intensifiera arbetet med styrdokument samt för att stödja förvaltningarna i sjuk- och rehabiliteringsfrågor. Vid intervjuer framkommer att detta bland annat ledde till att en personalpolicy arbetades fram och antogs av fullmäktige 2018-04-23. I personalpolicyn inkluderades till stora delar den kommunövergripande strategin som tidigare arbetats fram. Vid kommunstyrelsens sammanträde 2018-05-03 beslutades att arbetet för ökad hälsa och sänkt sjukfrånvaro ska ske utifrån antagen personalpolicy.

Aktuell personalpolicy omfattar samtliga anställda i kommunen och beskriver bland annat kommunens övergripande personalpolitiska värderingar och förhållningssätt, det systematiska arbetsmiljöarbetet samt vilket ansvar kommunen som arbetsgivare, chefer respektive medarbetare har i fråga om exempelvis att bidra till en god arbetsmiljö och hälsofrämjande aktiviteter.

Personalpolicyn är uppdelad i fyra områden:

- Dialog, delaktighet och inflytande
- Jämställdhet, likabehandling och mångfald
- Arbetsmiljö, hälsa och ledarskap
- Lön, anställningsvillkor och kompetensförsörjning.

I policyn framgår att Ljusdals kommun aktivt ska arbeta för att stärka och förbättra den fysiska, organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Ljusdals kommun strävar efter att varje medarbetare ska ha god psykisk och fysisk hälsa samt känna trivsel i arbetet.

Utöver personalpolicyn finns även en *Policy och riktlinje Arbetsmiljö och hälsa*, vilken utgör kommunens arbetsmiljöpolicy (fastställd av kommunstyrelsen 2018-11-08).

För en fortsatt sänkning av sjukfrånvarotalen beskrivs i årsredovisningen för 2018 att arbetet med sjuk- och rehabiliteringsärenden, inklusive korttidsfrånvaron, är i behov av fortsatt prioritering. Likaså beskrivs att det systematiska arbetsmiljöarbetet och implementeringen av personal- respektive arbetsmiljöpolicy utgöra fokusområden framgent.

### **Internkontrollplan**

I omsorgsnämndens internkontrollplan för 2018 och 2019 framgår två processer med bäring på det granskade området: *sjukfrånvaro* och *arbetsmiljö*. För processen *sjukfrånvaro* ska uppföljning ske varje månad med hjälp av bland annat personalstatistik. Förvaltningschef har kontrollansvaret med stöd av HR. Processen *arbetsmiljö* ska kontrolleras i januari där verksamhetschefer ansvarar. Processen *arbetsmiljö* återfinns även i arbetsmarknads- och socialnämndens internkontrollplan för 2019. Kommunstyrelsen har inte antagit någon internkontrollplan för 2018.

## Tillämpning av styrdokument

Respektive nämnd har huvudansvaret för förankring och införande av styrdokument. Kommunens förvaltningar ansvarar för verkställandet av det konkreta arbetet att integrera styrdokument i sina verksamheter så att rutiner, arbetsuppgifter och beslut utförs i enlighet med styrdokumentet.

Vid intervjuer framkommer att det återstår ett arbete med implementering av styrande dokument med relevans för det granskade området. De intervjuade ger uttryck för vikten av att aktuella styrdokument utgör en naturlig del av den nyanställdes introduktion och att de levandegörs på respektive arbetsplats.

Som stöd för implementeringen av personalpolicyn har HR-enheten tagit fram ett material för detta, innehållandes exempelvis diskussionsfrågor och kommunikationsövningar. Vid intervjuer framkommer att detta arbete kommit olika långt i förvaltningarna. Kommunens anställda har under början av 2019 fått underteckna ett så kallat medarbetarkontrakt som innebär att man tagit del av aktuella policys och dylikt.

Vid granskningstillfället pågår ett arbete med ett "nytt" intranät där styrande och stödjande dokument samlas på ett enhetligt sätt.

### 3.1.2. Bedömning

Vi bedömer kontrollfrågan som delvis uppfylld.

Bedömningen baserar vi på att en arbetsmiljöpolicy som inkluderar områden med relevans för sänkning av sjukfrånvarotalen finns. Omsorgsnämnden har på nämndnivå formulerat mål på arbetsmiljöområdet, vilket arbetsmarknads- och socialnämnden inte har. Kommunövergripande mål med bäring på det granskade området saknas.

Vi ser positivt på att ett arbete pågår med implementering av styrande dokument för området och bedömer det väsentligt att detta arbete fortskrider och följs upp, i syfte att säkerställa kännedom och efterlevnad.

## 3.2. Analyser av orsaker till sjukfrånvaro

*Genomförs analyser av orsaker till sjukfrånvaron?*

### 3.2.1. Iakttagelser

I granskningen framkommer att kommunstyrelsen följer sjukfrånvarostatistiken i samband med årsbokslut. Kommunstyrelsens arbetsutskott, som också utgör personalutskott, får löpande information avseende sjukfrånvaron. Vi noterar i protokoll från kommunstyrelsens sammanträden under 2018 och början av 2019 att styrelsen vid enstaka tillfällen informerats om sjukfrånvaroutvecklingen men inte i samma omfattning som personalutskottet.

I årsredovisningen för år 2018 beskrivs att sjukfrånvaron fortsätter att minska under år 2018 jämfört med år 2016 och 2017 till följd av ett medvetet och prioriterat arbete där HR-enheten arbetat igenom sjuk- och rehabiliteringsärenden tillsammans med cheferna. Det framgår att sjukfrånvarotalen har påverkats negativt på grund av en ovanligt långvarig influensasjukdom hos medarbetare under kvartal 1.

Sjukfrånvarotalen var 2018, trots minskningen, fortsatt höga i förhållande till riket och härrör till stor del till omsorgsförvaltningen. Omsorgsförvaltningen hade en sjukfrånvaro på 10,9 % år 2018 vilket är en förbättring sedan år 2016 men beskrivs som fortsatt ohållbart.

Vid intervjuer beskrivs att avsaknaden av ett ändamålsenligt stödsystem för hantering av sjukfrånvarostatistik medför utmaningar i att genomföra analyser på området. Vi noterar i protokoll från personalutskottets sammanträden under 2018 och början av 2019 att rapporteringen av sjukfrånvaron inkluderar exempelvis jämförelser mellan tidigare perioder, utvecklingen/förändringar i vad gäller trender i antalet sjukdagar etc. Visst stöd i analysarbetet fås genom det digitala rehabiliteringsverktyget Adato, där uppgifter om bland annat sjukdomsorsak framgår. HR-enheten uppges ha genomfört regelbundna utbildningar i Adato och rehabiliteringsprocessen, riktade till chefer.

Samtlig uthämtning av statistik och tillhörande analyser sker inom HR-enheten. För kommunens övriga verksamheter uppges det vid granskningstillfället finnas svårigheter i att ta fram tillförlitlig statistik, då ett stödsystem för detta saknas. Detta medför att den rapportering av sjukfrånvaro som sker till nämnd baseras på statistik som förvaltningschef erhåller från HR-enheten.

PA-konsulternas deltagande i sjuk- och rehabiliteringsärenden i kommunens verksamheter beskrivs också utgöra ett visst underlag för kännedom om orsaker till medarbetares sjukfrånvaro. Hög arbetsbelastning och stress beskrivs utgöra en betydande del av orsakerna till medarbetares sjukfrånvaro.

### 3.2.2. *Bedömning*

Vi bedömer kontrollfrågan som delvis uppfylld.

Vi bedömer att sjukfrånvarouppgifter redovisas relativt omfattande till framförallt kommunstyrelsens arbetsutskott men att kommunstyrelsen ej erhåller rapportering i samma omfattning. Mot bakgrund av kommunstyrelsens ansvar för personalpolitiken bedömer vi att styrelsen bör säkerställa att tillräcklig information om sjukfrånvaroutvecklingen samt genomförda analyser erhålls, då detta är väsentligt för att styrelsen ska kunna fatta beslut om eventuella åtgärder och insatser med bäring på området.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att överväga ett digitalt stödsystem som möjliggör analyser av sjukfrånvaron på olika nivåer. Ett sådant stödsystem skulle kunna ge ökade möjligheter även för respektive chef att på ett enklare sätt följa den egna verksamheten/enheten.

## 3.3. **Åtgärder för minskning av sjukfrånvaro**

*Vidtas tillräckliga åtgärder för att minska sjukfrånvaron?*

### 3.3.1. *lakttagelser*

De protokollsutdrag från kommunstyrelsens sammanträden 2018 och början av 2019 avseende rapportering av sjukfrånvaro som vi inom ramen för granskningen tagit del av avser informationsärenden och således inga aktiva beslut från styrelsen utifrån erhållen rapportering. Uppgifter i granskningen indikerar att merparten av initiativ på området avseende insatser för att minska sjukfrånvaron tagits på tjänstemannanivå.

#### **HR-enheten**

I granskningen framkommer att ett av de politiska besluten som fattats med bäring på det granskade området är extra resurser i budget till HR-enheten, vilken för några år sedan förstärktes. Detta uppges ha gett HR-enheten möjligheter att arbeta mer aktivt med långtidssjukfrånvaron genom tätare kontakt och stöd till personalansvarig chef. Tidiga insatser lyfts fram som en framgångsfaktor i arbetet med att sänka sjukfrånvaron.

Vid intervjuer framhålls att ett behov av ett direkt och konkret stöd identifierats bland kommunens verksamheter. I granskningen framkommer att HR-enheten stöttar cheferna i bland annat det operativa arbetet med att driva sjuk- och rehabiliteringsärenden till avslut, antingen i form av återgång i

ordinarie arbete, omplacerat arbete eller avslut av anställning. Statistik som vi inom ramen för granskningen tagit del av visar på att majoriteten ärenden som avslutats efter PA-konсульта handläggning åren 2016-2018 avslutats genom återgång i ordinarie arbete.

## **Projekt**

### *Sänka sjukfrånvaron inom omsorgsförvaltningen*

HR-enheten bedriver ett projekt med fokus på att sänka sjukfrånvaron i de fyra verksamheter inom omsorgsförvaltningen som har högst sjukfrånvaro. Projektet påbörjades under hösten år 2018 och är tänkt att pågå under hela 2019 Totalt är omfattningen 13 stycken arbetsgrupper med totalt cirka 155 medarbetare. Projektet innebär ett ökat arbete med frågor som rör arbetsmiljön, rehabilitering, värdegrund och kultur/attityd, med PA-konsulter närvarande i processerna.

### *Sju timmars arbetsdagar*

Under perioden januari 2018-april 2019 genomfördes ett projekt med sju timmar arbetsdagar inom individ- och familjeomsorgen. Det övergripande målet med projektet var att minska stress för medarbetarna och öka attraktionen för Ljusdals kommun som arbetsgivare. Två forskare från FoU Välfärd<sup>1</sup> har följt projektet. Vid utvärdering av projektet påvisas ett positivt resultat i form av exempelvis minskad personalomsättning vilket bland annat har gett lägre kostnader för externa konsulter. Resultatet visar en marginell minskning vad gäller sjukfrånvarotalen. Projektet permanentades från 2019-05-01.

Kortare arbetsdagar testas även inom vissa delar av äldreomsorgen i syfte att öka frisknärvaron och hitta bra lösningar för organisation och arbetssätt.

## **BackToBusiness**

Sedan några år tillbaka har omsorgsförvaltningen i Ljusdals kommun använt sig av sjuk- och frisk-anmälantjänsten Back To Business för att underlätta för cheferna vid sjuk-och friskanmälningar etc. I tjänsten ingår bland annat att ge berörda personer avisering när en medarbetare sjukanmäler sig, medicinsk rådgivning från sjuksköterska via personliga telefonsamtal och en första bedömning avseende när medarbetaren väntas tillbaka. Intervjuade berättar att en sjuksköterska ringer upp medarbetaren under sjukskrivningsdag ett, tre och sju.

Tjänsten används endast av omsorgsförvaltningen och i granskningen framkommer att det råder delade meningar om huruvida tjänsten bidrar till sänkt sjukfrånvaro. Omedelbar medicinsk vägledning vid sjukskrivning framhålls kunna vara positivt i vissa fall men enligt uppgift har man inte funnit någon korrelation mellan införande av tjänsten och sänkta sjukfrånvarotal.

## **Systematiskt arbetsmiljöarbete**

För att säkerställa chefers förutsättningar och möjligheter för att aktivt bedriva ett fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) i sina verksamheter har utbildningar och stödinsatser genomförts under år 2017 och år 2018 vilka har varit obligatoriska för chefer. Skyddsombud har också getts möjlighet att delta i dessa utbildningar som omfattat både teori och praktisk tillämpning som exempelvis upprättande av årshjul för det systematiska arbetsmiljöarbetet, undersökning och riskbedömning av arbetsmiljön samt handlingsplaner utifrån identifierade behov.

Vid intervjuer framhålls att det finns system för att följa vilka som genomgått utbildningen, i syfte att säkerställa att även nytillsatta chefer och skyddsombud ska kunna ges möjlighet till deltagande vid nästkommande tillfälle. Utbildningsinsatsen avslutades i slutet av år 2018 och vid granskningstillfället har således endast en utbildningsomgång genomförts. Enligt uppgift är dock planen att ut-

---

<sup>1</sup> En enhet för forskning och utveckling inom Region Gävleborg

bildning i SAM för nya chefer och skyddsombud samt chefer i behov av repetition kommer att ske minst en gång per år framöver.

Vid intervjuer ges uttryck för att arbetsplatsträffar genomförs regelbundet inom kommunens verksamheter. Arbetsmiljö uppges vara en stående punkt på dagordningen.

### **Företagshälsovård**

Kommunen har avtal med Priserva AB avseende företagshälsovård. Avtalet sträcker sig från 2017-07-01 till 2019-06-30. Vid intervjuer framkommer att avtalet har förlängts med ett år. Avtalet omfattar ett basutbud som består av främjande, förebyggande och rehabiliterande insatser samt arbetsmiljöarbete. Utöver basutbudet till fast pris finns möjligheten till option på tilläggstjänster. I avtalet framgår kommunens kravställning på företagshälsovården, vilket bland annat innefattar att tidiga insatser ska prioriteras för att identifiera medarbetare i risk för sjukskrivning.

I avtalet mellan Ljusdals kommun och Priserva AB framgår att leverantören ska återkoppla till kunden avseende resultatet av utförda tjänster. Återkoppling från företagshälsovården uppges ske vid samverkansmöten med Priserva AB fyra gånger per år. Utifrån den information som delgetts vid dessa möten har HR-enheten identifierat ett behov av att säkerställa att rätt insats sker. Mot bakgrund av detta får beställningar sedan sommaren 2018 endast gå från HR-enheten. Tidigare har respektive chef kunnat beställa själv. En dokumenterad rutin för beställningar till företagshälsovården finns.

I statistik avseende nyttjande av företagshälsovård år 2018 noterar vi att flest antal utförda timmar återfinns inom kategorin samtal, som även utgör den största kostnadsposten.

I enlighet med kommunens avtal med företagshälsovården har varje medarbetare möjlighet till en kontakt med företagshälsovården per år utan att beställning av chef behöver göras. I granskningen framkommer dock att det finns variationer i verksamheterna vad gäller kännedom om denna möjlighet.

### **Friskvård**

I Ljusdals kommun får varje medarbetare ett årligt friskvårdsbidrag om 1 200 kr.

Vi har inom ramen för granskningen tagit del av statistik avseende nyttjande av friskvårdsbidrag för åren 2013-2018 och noterar att nyttjandegraden år 2018 var 51 %. Under åren 2013-2017 var motsvarande siffra 41-43 %.

### **Verksamhetssystem**

Ljusdals kommun använder det digitala rehabiliteringsverktyget Adato, vilket ger förutsättningar för strukturerad dokumentation i rehabiliteringsärenden. I Adato finns en funktion som innebär att systemet "larmar" till berörd chef när en medarbetare haft upprepad korttidsfrånvaro under en viss tidsperiod.

Vid intervjuer framkommer att det pågår diskussioner avseende eventuell upphandling och införande av digitala stödsystem för arbetsskador och tillbud samt systematiskt arbetsmiljöarbete.

### **Dialog mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisationer**

Vid intervjuer framkommer att dialogen mellan arbetsgivaren och arbetstagarorganisationerna i huvudsak fungerar väl men att kommunikationsvägarna skulle kunna förenklas genom ett samverkansavtal.

Vid granskningstillfället finns inget samverkansavtal men förhandlingar pågår och ett konkret avtalsförslag är ute på remiss hos de fackliga organisationerna.

### Skyddsronder samt risk- och konsekvensbedömningar

Vid intervjuer framkommer att arbetet med skyddsronder och dokumentation av dessa i huvudsak fungerar. Skyddsronder uppges i genomföras med hjälp av Prevents<sup>2</sup> mallar och verktyg.

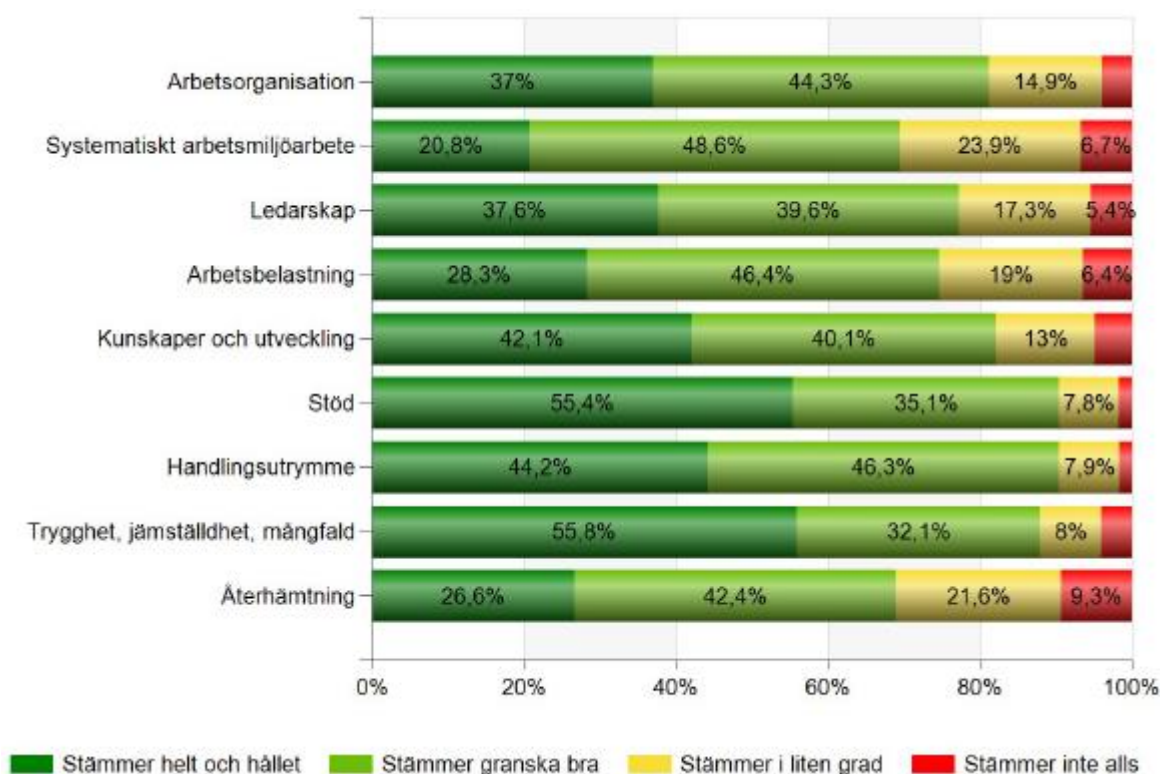
Vid intervjuer framkommer att Priserva AB vid behov deltagit vid genomgång av den fysiska arbetsmiljön i samband med ny kontorsmiljö för vissa verksamheter.

Intervjuade verksamhetsföreträdare ger uttryck för att det finns utvecklingspotential vad gäller att göra risk- och konsekvensbedömningar till en naturlig del inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Detta uppges vid granskningstillfället delvis vara avhängigt den enskilde chefens förutsättningar i form av exempelvis kunskaper och/eller arbetsbelastning.

### Medarbetarundersökningar

I Ljusdals kommun genomförs medarbetarundersökningar kommunövergripande vartannat år. Det finns dock en plan framåt att undersökningar ska genomföras årligen.

Den senaste medarbetarundersökningen genomfördes i november år 2018 och hade en svarsfrekvens på 75,6 %. Undersökningen utgår från totalt nio olika områden med underliggande frågor. Nedan följer det sammanfattande resultatet från 2018.



Enligt aktuell redovisningsplan för medarbetarundersökningen 2018 ska samtliga arbetsplatser arbeta med analyser, riskbedömningar och åtgärdsplaner utifrån resultatet. Åtgärdsplanerna redovisas till förvaltningsledning som i sin tur sammanställer och redovisar sammanställningen i respektive ledningsgrupp, skyddskommitté och nämnd. Kommunövergripande resultat delges kom-

<sup>2</sup> En ideell organisation som ägs av Svenskt Näringsliv, LO och PTK

munen ledningsgrupp, central skyddskommitté och personalutskottet. Förvaltningarnas sammanställningar delges kommunens ledningsgrupp, central skyddskommitté och personalutskott. Därefter ska uppföljningar fortsätta inom hela organisationen. Vi har inom ramen för granskningen tagit del av kommunövergripande samt förvaltningsvisa sammanställningar av analyser och åtgärdsplaner utifrån medarbetarundersökningen.

Redogörelse för medarbetarundersökningen 2018 har skett i kommunstyrelsens arbetsutskott, tillika personalutskott, 2019-06-11.

### 3.3.2. *Bedömning*

Vi bedömer kontrollfrågan som delvis uppfylld.

Trenden av sjunkande sjukfrånvarotal mellan åren 2016 och 2018 indikerar att åtgärder som vidtagits på området har gett effekt. Dock är de totala sjukfrånvarotalen fortsatt höga jämfört med riksnittet och vi bedömer det väsentligt att ett aktivt fortsatt arbete med sänkning av sjukfrånvaron fortsätter.

Vi bedömer att kommunstyrelsen, utifrån sitt ansvar för personalpolitiken, behöver säkerställa att rapportering sker i den omfattning som behövs för att styrelsen ska kunna ta ställning till huruvida åtgärder behöver vidtas.

## 3.4. **Omvärldsbevakning och goda exempel**

*Sker någon omvärldsbevakning av statistik avseende sjukfrånvaro, t ex jämförelse med grannkommuner, och efterfrågas goda exempel?*

### 3.4.1. *lakttagelser*

Vid intervjuer framkommer att personalchefen i Ljusdals kommun ingår i ett HR-nätverk med personalchefer från övriga kommuner i Gävleborg. Nätverket träffas fyra gånger per år. Sjukfrånvaro uppges vara ett av återkommande diskussionsteman och det beskrivs att nätverket används som en resurs i arbetet för att sänka sjukfrånvarotalen.

Vid intervjuer framkommer att jämförelser i sjukfrånvarostatistik görs med bland annat riket och kringliggande kommuner. Ljusdals kommun rapporterade sin sjukfrånvarostatistik för år 2018 vid sammanträde 2019-02-27. 2019-04-09 presenterades en kompletterande statistik för år 2018 för personalutskottet. Statistiken rapporterades på förvaltningsnivå, enhetsnivå, fördelat på kön och ålder samt kort- och långtidssjukfrånvaro. Statistiken jämfördes mot riket, länet och internt mellan förvaltningar och enheter i kommunen. Vi noterar i protokoll från personalutskottets sammanträden under 2019 att rapportering av sjukfrånvarostatistik i vissa fall inkluderar förslag till vilka åtgärder som behöver vidtas för att ytterligare sänka sjukfrånvarotalen. Exempel på sådana åtgärder som anges är ett aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete.

I granskningen framkommer att representanter från HR-enheten har genomfört studiebesök i Torsby kommun i syfte att studera hur dessa arbetat med att sänka sjukfrånvaron.

### 3.4.2. *Bedömning*

Vi bedömer kontrollfrågan som uppfylld.

Bedömningen baserar vi på att Ljusdals kommun, främst genom HR-enheten, deltar i nätverk med koppling till det granskade området. Därutöver sker viss jämförelse med riket och andra kommuner. Studiebesök har genomförts i annan kommun i syfte att ta del av goda exempel i arbetet med sänkning av sjukfrånvarotal.

2019-09-10

---

Hanna Franck Larsson  
*Uppdragsledare*

---

*Erika Brolin*  
*Projektledare*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Ljusdals kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.