

Revisionsrapport

Granskning av sjukfrånvaron

Hudiksvalls kommun

Pär Månsson
Malou Olsson
Karin Magnusson

November 2016

Kontaktrevisorer:
Christer Johnsson
Kjell-Olof Hofsberger

Innehåll

Sammanfattning – revisionell bedömning	3
1.1. Slutsatser och rekommendationer.....	6
2. Inledning	8
2.1. Bakgrund	9
2.2. Revisionsfråga, kontrollmål samt revisionskriterier.....	9
3. Iakttagelser och bedömningar	11
3.1. Finns ändamålsenliga, kommunövergripande styrdokument, policys och strategier som prioriterar en låg sjukfrånvaro?	11
3.1.1. Iakttagelse	11
3.1.2. Bedömning	11
3.2. Finns kommunövergripande mål och aktiviteter för att minska sjukfrånvaron? 12	
3.2.1. Iakttagelse	12
3.2.2. Bedömning	16
3.3. Har kommunstyrelsen genomfört någon kommunövergripande analys av orsakerna till den ökade sjukfrånvaron?.....	17
3.3.1. Iakttagelse	17
3.3.2. Bedömning	17
3.4. Har kommunstyrelsen analyserat och tagit hänsyn till ekonomiska konsekvenser av den ökade sjukfrånvaron?	17
3.4.1. Iakttagelse	17
3.4.2. Bedömning	18
3.5. Vilka åtgärder har kommunstyrelsen vidtagit på kommunövergripande nivå i syfte att minska sjukfrånvaron i kommunen?	18
3.5.1. Iakttagelse	18
3.5.2. Bedömning	18
3.6. Har Lärandenämnden respektive Social- och omsorgsnämnden genomfört en analys av orsakerna till den ökade sjukfrånvaron inom den egna nämndens verksamhetsområde?	19
3.6.1. Iakttagelse	19
3.6.2. Bedömning	19
3.7. Vilka åtgärder har Lärandenämnden respektive Social- och omsorgsnämnden vidtagit inom den egna nämndens verksamhetsområde i syfte att minska sjukfrånvaron? 20	
3.7.1. Iakttagelse	20
3.7.2. Bedömning	24
3.8. Vilket förebyggande arbete görs inom utvalda nämnder för att förhindra sjukfrånvaron, exempelvis vad gäller arbetsklimat och personalens inflytande över arbetet (innehåll och arbetsplats)?.....	24

3.8.1.	Iakttagelse.....	24
3.8.2.	Fackliga representanter inom LÄR och SOM.....	26
3.8.3.	Monitor Hjälp AB	27
3.8.4.	Bedömning.....	27
4.	Bilaga 1 - Granskade dokument	29

Sammanfattning – revisionell bedömning

Forskning visar att en arbetsplats med god arbetsmiljö och en organisation som tillvaratar individens vilja att ta ansvar om lämpliga befogenheter ges, har lägre sjukfrånvaro relativt sett. Ett systematiskt arbetsmiljöarbete, ett bra ledarskap och väl fungerande organisering är avgörande för att skapa en hälsosam och effektiv arbetsmiljö. Chefer och arbetsledare måste också känna till vilka resurser som finns internt. En löpande uppföljning av verksamhetens sjukfrånvaro är ett verktyg för att bedöma arbetsmiljön och organisationens effektivitet inom en verksamhet.

Sjukfrånvaron i Sverige ökar. År 2010 låg sjukfrånvaron på 5,0 % i Sveriges kommuner och den siffran har ökat till 6,2 % år 2015. Hudiksvalls kommun följer samma trend som övriga riket. Den totala sjukfrånvaron i kommunen år 2015 är 8,1 %.

I kommunstyrelsens reglemente framgår att i dess ledningsfunktion ingår att leda och samordna bland annat personalpolitiken. Kommunstyrelsens arbetsutskott är beredande och beslutade gällande personalfrågor. Revisorerna har uppmärksammat att Lärandenämnden och Social- och omsorgsnämnden (nedan gemensamt kallade Nämnderna) har en relativt hög sjukfrånvaro i relation till övriga nämnder. Lärandenämnden har under 2015 en sjukfrånvaro på cirka 8,1 % medan Social- och omsorgsnämnden har en sjukfrånvaro på 8,7 %.

Kostnaden för sjukfrånvaron i Hudiksvalls kommun kan beräknas till ca 14,5 miljoner kronor per procentenhet sjukfrånvaro, att jämföras med kommunens strukturella budgetunderskott på storleksordningen 30-40 miljoner kronor (2015). I revisionsrapporten för delårsbokslutet per augusti 2016 påpekas, att "den ekonomiska utvecklingen inom Social- och Omsorgsnämnden är mycket otillfredsställande" och att "kommunens ekonomi tål inte sådana prognosticerade underskott (-26,5 mkr) som nämnden redovisar".

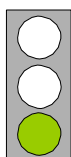
Revisorerna i Hudiksvalls kommun har, utifrån sin bedömning av väsentlighet och risk, därför funnit det angeläget att granska om kommunstyrelsen - utifrån sitt samordningsansvar och sin uppsiktsplikt samt Nämndernas åtgärder med anledning härav – fullgjort sina åligganden.

Revisionsfråga

Arbetar kommunstyrelsen utifrån sitt samordningsansvar och sin uppsiktsplikt och Lärandenämnden och Social- och omsorgsnämnden ändamålsenligt för att reducera sjukfrånvaron?

Kontrollmål 1

Finns ändamålsenliga, kommunövergripande styrdokument, policies och strategier som prioriterar en låg sjukfrånvaro?



Vi har funnit, att ett samverkansavtal mellan arbetsgivare och de fackliga organisationerna varit i kraft under perioden 27 november 2005 – 31 juli 2016. Från och med 1 augusti 2016 tillämpar kommunen MBL- förhandlingar och har inrättat skyddskommittéer.

Vi har vidare funnit, att Hudiksvalls kommuns personalpolitik regleras av ett dokument med benämningen "Personalpolitiskt styrdokument", som i sin tur

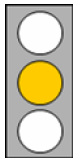
består av sex olika underdokument, varav ett har rubriken ”Hälsa i arbetslivet”.

Kommunen bör säkerställa att de har aktuellt underlag som beskriver konkreta åtgärder i arbetet kring rehabilitering som är känt i organisationen.

Kostnaden för sjukfrånvaron i Hudiksvalls kommun kan beräknas till 14,5 miljoner kronor per procentenhet att jämföra med kommunens strukturella budgetunderskott på i storleksordningen 30-40 mnkr.

Kontrollmål 2

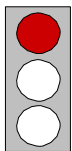
Finns kommunövergripande mål och aktiviteter för att minska sjukfrånvaron?



Vi har uppfattat att Hudiksvalls kommun har kommunövergripande mål och aktiviteter för att minska sjukfrånvaron.

Nämnderna bör säkerställa att uppföljning kommer att ske avseende nämndernas interna kontrollplan.

Det är vår bedömning att Nämndernas ledare har bristande tid för att utöva sitt ledarskap och att nämnderna bör säkerställa att ledarnas situation förbättras i det avseendet. Detta kan ske genom att administrativt stöd tillföres eller att egen tid friställes genom ökad delegering, exempelvis genom att öka inslaget av ansvar och befogenhet för medarbetarna genom organisationsformer som ”självstyrande grupper”. Försök med ”intraprenader” har med, vad vi uppfattat som lyckat resultat, genomförts på bland annat Lyckbacken i Engånger och Edsbacka i Njutånger.

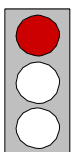


Det är vår uppfattning, att den centrala personalavdelningen (personalavdelning inom Kommunledningskontoret) inte har erhållit något övergripande ansvar för analys, rapportering eller övergripande aktiviteter kopplat till minskad sjukfrånvaro.

Det är vår uppfattning, att Kommunstyrelsen bör säkerställa att samtliga särskilda uppdrag kopplade till minska sjukfrånvaron genomföres, samt att uppföljning av rektorernas arbetsbelastning utföres.

Kontrollmål 3

Har kommunstyrelsen genomfört någon kommunövergripande analys av orsakerna till den ökade sjukfrånvaron?

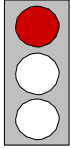


Det är vår uppfattning, att Kommunstyrelsen under perioden 1 januari 2015 – 30 juni 2016 inte har genomfört och dokumenterat någon kommunövergripande analys av orsakerna till den ökade sjukfrånvaron.

Det är också vår uppfattning, att Kommunstyrelsen i protokoll (alternativt i protokollsbilagor) bör dokumentera de analyser genomförts och vilka beslut som tagits och/eller vilka uppdrag som givits med anledning av genomförda analyser.

Kontrollmål 4

Har kommunstyrelsen analyserat och tagit hänsyn till ekonomiska konsekvenser av den ökade sjukfrånvaron?

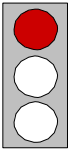


Det är vår uppfattning, att Kommunstyrelsen under 1 januari 2015 – 30 juni 2016 inte analyserat och tagit hänsyn till de ekonomiska konsekvenserna av den ökade sjukfrånvaron. Kommunstyrelsen bör i sina protokoll (alternativt i protokollsbilagor) dokumentera de analyser som genomförts.

Vi har inte kunnat se att specifika ekonomiska analyser genomförts och dokumenterats avseende ekonomiska konsekvenser av en ökad sjukfrånvaro.

Kontrollmål 5

Vilka åtgärder har kommunstyrelsen vidtagit på kommunövergripande nivå i syfte att minska sjukfrånvaron i kommunen?

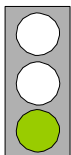


I de protokoll som vi gått igenom, har vi ej kunnat notera att Kommunstyrelsen på kommunövergripande nivå vidtagit åtgärder i syfte att minska sjukfrånvaron.

Kommunstyrelsen bör dokumentera i sina protokoll (alternativt i protokollsbilagor) de vidtagna åtgärder på kommunövergripande nivå de vidtar i syfte att minska sjukfrånvaron i kommunen.

Kontrollmål 6

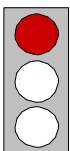
Har Lärandenämnden respektive Social- och omsorgsnämnden genomfört analyser av orsakerna till den ökade sjukfrånvaron inom den egna nämndens verksamhetsområde?



Det är vår uppfattning att Nämnderna genomfört analyser av orsakerna till den ökade sjukfrånvaron inom den egna nämndens verksamhetsområde, bland annat den kommunövergripande medarbetarundersökningen.

Kontrollmål 7

Vilka åtgärder har Lärandenämnden respektive Social- och omsorgsnämnden vidtagit inom den egna nämndens verksamhetsområde i syfte att minska sjukfrånvaron?

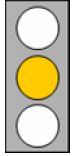


Vi har konstaterat, att åtgärder syftande till att minska sjukfrånvaron beskrivs i handlingsplanen för respektive förvaltning. Det är vår uppfattning, att Nämnderna på grundval av de genomförda analyserna, bör säkerställa att de handlingsplaner som upprättats samt de aktiviteter som planerats med anledning därav, följs upp.

I handlingsplanen för respektive förvaltning beskrivs åtgärder för att minska sjukfrånvaron. Handlingsplanerna har upprättats under hösten 2016 och vi har därför ännu inte kunnat notera att någon uppföljning av dessa har skett. Vi har inte heller fått någon information om hur eller när sådan uppföljning kommer att ske.

Kontrollmål 8

Vilket förebyggande arbete görs inom nämnderna för att förhindra sjukfrånvaron stiger, exempelvis vad gäller arbetsklimat och personalens inflytande över arbetet (innehåll och arbetsplats)?



Det är vår uppfattning att Kommunstyrelsen och "Region Gävleborgs företagshälsa" behöver upprätta ett gemensamt dokument med beskrivning av arbetssätt och struktur för att säkerställa ett förebyggande arbete för att motverka sjukfrånvaro. Avtalet mellan Hudiksvalls kommun och Region Gävleborgs företagshälsa är tecknat 2016-07-01.

Rektorernas överbelastning tas upp som ett exempel på problem som kan leda till sjukfrånvaro. Det är vår uppfattning Lärandenämnden behöver säkerställa att den översyn som pågår avseende att stärkande av administrationen färdigställs. Detta för att rektorernas arbetsbelastning skall minska och så att de kan ägna sig åt sitt pedagogiska uppdrag. Alternativa organisationsformer som självstyrande grupper eller "intraprenader" bör undersökas som möjlighet till ökad delegering för att frigöra egen tid.

Det är vidare vår uppfattning att Social- och Omsorgsnämnden bör se över organisationen inom sitt område och undersöka möjligheterna till ökad delegering av ansvar och befogenheter till eventuella intraprenader eller självstyrande grupper och självstyre samt att ge lämpliga förutsättningar för detta.

1.1. **Slutsatser och rekommendationer**

Sjukfrånvaron inom Hudiksvalls kommun har ökat under senare år, ökningen är oroande och betyder att produktionen av verksamhet blir lidande, till det kommer betydande kostnader inom de verksamheter som har hög sjukfrånvaro. Medarbetarnas ohälsa får givetvis även negativa effekter på individnivå. Att arbeta på såväl strategisk nivå som operativ nivå för att minska sjukfrånvaron blir därmed mycket viktigt.

Utifrån genomförd granskning drar vi följande slutsatser:

- Kommunen har kommunövergripande styrdokument som behandlar de områden som gäller personalfrågor allmänt men även arbete med att minska sjukfrånvaron. Kommunövergripande målsättningar finns till viss del fastlagda.
- Kommunstyrelsen brister i sin övergripande styrning och ledning beträffande åtgärder för att minska sjukfrånvaron. Vi saknar en dokumenterad kommunövergripande analys av orsakerna till den ökade sjukfrånvaron samt en analys av de ekonomiska konsekvenserna av ökad sjukfrånvaro. Vi kan inte se att kommunstyrelsen beslutat och/eller lämnat uppdrag om kommunövergripande åtgärder för att minska sjukfrånvaron.
- För att kommunstyrelsens övergripande styrning och ledning ska fungera behövs ett centralt stöd. **Det centrala stödet inom det granskade området bör lämnas från kommunens centrala personalfunktion vilken leds av kommunens personalchef.** Vår bedömning är att kommunstyrelsen inte uppdragit till personalfunktionen att fungera som ett centralt stöd, ett sådant stöd omfattar kommunövergripande analyser, framtagande av kommunövergripande åtgärdsplaner, förslag på beslut kopplat till förbättringar i arbetsmiljö med mera.

- Inom de granskade verksamheterna Lärande och Social- och omsorg bedrivs ett aktivt arbete med frågor kopplade till en minskad sjukfrånvaro. Vi vill även här fästa uppmärksamhet på respektive nämnds ansvar för styrning och ledning, ansvaret innebär bland annat att följa upp beslutade handlingsplaner och vid behov fatta korrigerande beslut utifrån genomförd uppföljning.
- När det gäller kommunens förebyggande arbete har vi i vår granskning fått flera intressanta inspel som bör följas upp och analyseras. Detta gäller framförallt områdena kopplade till **individens delaktighet i arbetet, eget ansvar för planering och att i ett tidigt skede av sjukdomsperioden sätta in tillräckliga åtgärder**. Vi har även i granskningen noterat ett behov av att se över det administrativa stödet till chefer för att på så sätt underlätta deras chefsuppdrag.

Våra rekommendationer:

- Kommunstyrelsen bör ta fram en kommunövergripande dokumenterad analys av orsakerna till en ökad sjukfrånvaro. Analysen bör även omfatta en ekonomisk bedömning av kostnaderna, då kostnader för åtgärder kan ställas mot dessa.
- Utifrån den kommunövergripande analysen besluta om kommunövergripande åtgärder.
- Fastställ en kommunövergripande rapportering av statistik över sjukfrånvaro, antal rehab ärenden samt rapportering över genomförda åtgärder.
- Inom respektive nämnd utforma uppföljningsrutiner över att beslutade handlingsplaner genomförs.
- Se över det administrativa stödet för chefer för att ge dem en bättre förutsättning att klara sitt uppdrag.
- Genomför en fördjupad analys av intraprenad verksamhetens effekter på medarbetarnas hälsa.
- ”Psykisk ohälsa” – delas upp i flera mer specificerade diagnoser för att möjliggöra målinriktade åtgärder.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

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

Sjukfrånvaron i Sverige ökar. År 2010 låg sjukfrånvaron på 5,0 % i Sveriges kommuner och den siffran har ökat till 6,2 % år 2015. Hudiksvalls kommun följer samma trend som övriga riket. Den totala sjukfrånvaron i kommunen år 2015 är 8,1 %.

Enligt kommunstyrelsens reglemente framgår att i kommunstyrelsens ledningsfunktion ingår att leda och samordna bland annat personalpolitiken. Kommunstyrelsens arbetsutskott är beredande och beslutade gällande personalfrågor. Revisorerna har uppmärksammat att Lärandenämnden och Social- och omsorgsnämnden nedan gemensamt kallade. Nämnderna har en relativt hög sjukfrånvaro i relation till övriga nämnder. Lärandenämnden har under 2015 en sjukfrånvaro på cirka 8,1 % medan Social- och omsorgsnämnden har en sjukfrånvaro på 8,7 %.

Revisorerna i Hudiksvalls kommun har, utifrån en bedömning av väsentlighet och risk, därför funnit det angeläget att granska om kommunstyrelsens utifrån sitt samordningsansvar och sin uppsiktsplikt och Lärandenämndens och Social- och omsorgsnämndens åtgärder med anledning av att sjukfrånvaron ökar.

Då Hudiksvalls kommun har upprättat avtal med privat leverantör, Monitor Hjälpen AB, gällande hemtjänst enligt Lagen om valfrihetssystem (LOV) har intervju skett med behörig företrädare. Syftet med denna intervju är att få ta del av deras arbete avseende arbetsmiljö och sjukfrånvaro samt hur arbetat är organiserat.

2.2. Revisionsfråga, kontrollmål samt revisionskriterier

Revisionsfråga

Arbetar kommunstyrelsen utifrån sitt samordningsansvar och sin uppsiktsplikt och Lärandenämnden och Social- och omsorgsnämnden ändamålsenligt för att reducera sjukfrånvaron?

Kontrollmål

- Finns ändamålsenliga, kommunövergripande styrdokument, policies och strategier som prioriterar en låg sjukfrånvaro?
- Finns kommunövergripande mål och aktiviteter för att minska sjukfrånvaron?
- Har kommunstyrelsen genomfört någon kommunövergripande analys av orsakerna till den ökade sjukfrånvaron?
- Har kommunstyrelsen analyserat och tagit hänsyn till ekonomiska konsekvenser av den ökade sjukfrånvaron?

- Vilka åtgärder har kommunstyrelsen vidtagit på kommunövergripande nivå i syfte att minska sjukfrånvaron i kommunen?
- Har Lärandenämnden respektive Social- och omsorgsnämnden genomfört en analys av orsakerna till den ökade sjukfrånvaron inom den egna nämndens verksamhetsområde?
- Vilka åtgärder har Lärandenämnden respektive Social- och omsorgsnämnden vidtagit inom den egna nämndens verksamhetsområde i syfte att minska sjukfrånvaron?
- Vilket förebyggande arbete görs inom Nämnderna för att förhindra att sjukfrånvaron stiger, exempelvis vad gäller arbetsklimat och personalens inflytande över arbetet (innehåll och arbetsplats)?

Revisionskriterier

De iakttagelser som görs inom ramen för granskningen bedöms emot följande revisionskriterier:

- Kommunallagen
- Reglementen och delegationsordningar för kommunstyrelsen och berörda nämnder
- Kommunens årsredovisning för år 2015 och budget 2016
 - övriga kommunala styrdokument såsom policies/riktlinjer och rutiner med bäring på granskningsområdet

Avgränsning

Granskningen har avgränsats till kommunstyrelsen, Lärandenämnden och Social- och omsorgsnämnden. Kommunstyrelsen granskas utifrån ansvaret att leda och samordna personalpolitiken i kommunen.

Metod

Granskningen har genomförts genom studier av relevanta dokument som styrmodell, budget 2015 och 2016, årsredovisning 2016, protokoll, resultat medarbetarundersökning hösten 2015. Intervjuer och avstämningar har skett med följande personer/funktioner:

- kommunstyrelsens arbetsutskott
- Lärandenämndens presidium
- Social- och omsorgsnämndens presidium
- kommunchef, social- och omsorgschef, skolchef och verksamhetschef förskolan
- personalchef
- fackliga representanter för respektive nämnd

Granskningsrapporten har varit utsänd till samtliga intervjuade för faktaavstämning under perioden 27 september 2016 - 4 oktober 2016, för Kommunstyrelsen under perioden 18 oktober 2016 – 25 oktober 2016.

I granskningen har två kontaktrevisorer från de förtroendevalda revisorerna, Christer Jonsson och Kjell-Olof Hofsberger, medverkat.

3. *Iakttagelser och bedömningar*

3.1. *Finns ändamålsenliga, kommunövergripande styrdokument, policys och strategier som prioriterar en låg sjukfrånvaro?*

3.1.1. *Iakttagelse*

Hudiksvalls kommun hade ett samverkansavtal, ett avtal mellan arbetsgivare och de fackliga organisationerna, som träffades 2005-11-27 och var giltigt till och med 2016-07-31. I detta samverkansavtal beskrivs bland annat insatserna för samverkan, arbetsorganisation, hälsa, arbetsmiljö, rehabilitering, jämställdhet och mångfald. Från och med 1 augusti 2016 tillämpar Hudiksvalls kommun istället MBL-förhandlingar och har inrättat skyddskommittéer. Det innebär att arbetsgivaren i enlighet med Lagen om medbestämmande i arbetslivet kallar till förhandling med de fackliga organisationerna innan beslut tas som påverkar medlemmarna. Vid eventuell förhandling har organisationen möjlighet att framföra sina synpunkter och försöka påverka beslutet genom att bidra till att arbetsgivaren får ett så bra beslutsunderlag som möjligt. Arbetsformen har ersatt det tidigare samverkansavtalet.

Personalpolitiken i Hudiksvall kommun beskrivs i ett styr- och policydokument som fastställts av kommunfullmäktige och benämns ”*Personalpolitiskt styrdokument*”. Detta är framtaget i samarbete med de berörda fackliga organisationerna. Det finns sex policydokument som är kopplade till styrdokumentet. Till dessa policydokument finns det tillämpningar som inte är politiskt antagna. Syftet med tillämpningarna är att få en tydlighet hur de övergripande viljeriktningarna skall användas dagligen i respektive verksamhet.

Ett av policydokumenten avser Arbetsmiljö- och säkerhetspolicy där tillämpningsdokumentet är ”*Hälsa i arbetslivet*”. I ”*Hälsa i arbetslivet*” beskrivs bland annat arbetsgång vid första sjukskrivningsdag och rehabilitering, hälsofrämjande aktiviteter och hälsoinspiratörens uppdrag.

Vid intervjuer framkommer att underlaget önskas kompletterat med konkreta åtgärder avseende rehabiliteringen. Detta kan exempelvis vara yrkesinriktad rehabilitering som hänvisar till vad som krävs för någon med ett hälsoproblem att kunna återgå till sitt arbete.

3.1.2. *Bedömning*

Vår uppfattning är att det har funnits ett gällande samverkansavtal mellan perioden 27 november 2005 – 31 juli 2016. Från och med 1 augusti 2016 tillämpar kommunen MBL-förhandlingar och har inrättat skyddskommittéer.

Vår uppfattning är vidare att Hudiksvalls kommuns personalpolitik har ett policydokument med benämningen *Personalpolitiskt styrdokument* med sex policydokument med respektive tillämpningar varav ett kallas ”*Hälsa i arbetslivet*”.

Kommunen bör dock säkerställa att de har aktuellt underlag som beskriver konkreta åtgärder i arbetet kring rehabilitering som är känt i organisationen och att den centrala personalfunktionen bör utöva ett övergripande ansvar.

3.2. Finns kommunövergripande mål och aktiviteter för att minska sjukfrånvaron?

3.2.1. Iakttagelse

I dokumentet *Årsredovisningen Hudiksvalls kommun 2015 Förvaltningsberättelse*, beskrivs Hudiksvalls styrmodell som utgår från en vision som är antagen av kommunfullmäktige i oktober 2012. Kommunfullmäktige har beslutat om tre övergripande mål som sträcker sig över flera mandatperioder fram till 2020. Kommunfullmäktige har även tagit beslut om ett antal indikatorer utifrån ett medborgarperspektiv som de vill följa för att se om kommunen går i rätt riktning mot målen och visionen.

De tre kommunövergripande målen kommunen beslutat för perioden 2015-2016 är:

- *Samhällstjänster av högsta kvalitet*
- *Blomstrande näringsliv*
- *Attraktiv och hållbar livsmiljö*

I samma dokument beskrivs även viktiga händelser som lyfts för respektive mål samt samlad bedömning av målen.

I samband med beslutet om budget 2015 och plan 2016-2018 gav kommunfullmäktige ett antal särskilda uppdrag och utvecklingsområden riktade till nämnderna. De särskilda uppdragen som berörs av samtliga nämnder och denna granskning är: **Minska sjukskrivningarna**. Kommunfullmäktige har som förslag inför 2017 att ett av verksamhetsmålen är att minska sjukskrivningarna.

Andra särskilda uppdrag som berörs i denna granskning är: **”Minskning av barngruppernas storlek i förskolan och 7,5 mkr/år färdighetsträning i skolan = ökad bemanning”**.

Lärandenämnden har påvisat en status för dessa två särskilda uppdrag att en minskning av barngruppernas storlek är genomförd utifrån lokaltillgång. Effekten 2015 har uppgått till 16,15 (16,25) barn/avdelning. Resursfördelningssystemet är ändrat så att mer resurser fördelas till åk 1-3 jan 2016.

Stödssystem för hantering av rehabiliteringsärenden

Hudiksvalls kommun har ett stödjande IT-system (Adato) som meddelar chef automatiskt via mail var i rehabiliteringskedjan den sjuke befinner sig och när sjukintyg behöver förlängas. Rehabiliteringskedjan är en beskrivning utifrån regeringsbeslut (5 juni 2008) att förbättra sjukskrivningsprocessen och bedömning av arbetsförmågan.

I systemet skall all dokumentation kring rehabiliteringskedjan göras. Anledning till sjukskrivning skall också anges och klassificeras utifrån: Belastningssjukdom, Cancersjuk-

dom, Drogrelaterat, Hjärt/kärl, Infektionssjukdom, Psykisk belastning, Stress, Sömnstörningar eller Övrigt.

Organisation av arbetet avseende rehabilitering och sjukfrånvaro

Den **centrala personalavdelningen** är en stödfunktion för chefer och förvaltningschefer inom kommunen. Den centrala personalavdelningen arbetar inte aktivt med genomförande kring rehabilitering. Personalavdelningen har enligt uppgift ej något övergripande ansvar och för analys, rapportering eller övergripande aktiviteter kopplat till minskad sjukfrånvaro.

Personalavdelningen ansvarar för en endagars utbildning för nyanställda chefer som återkommer ca 5 ggr per år. Syftet med utbildningen är att ge en kunskap om kommunens arbetssätt och ansvar samt kunskap om befintliga rutiner och hur personalavdelningen kan utgöra ett stöd i arbetsmiljöfrågor. Andra utbildningar som personalavdelningen ordnar är: arbetsmiljö, arbetsrätt, allmänna bestämmelser enligt kollektivavtal och rehabilitering.

Kommunens personalchef ingår i en tjänstemannagrupp tillsammans med kommunchefens ledningsgrupp, förvaltningschefer, chef för miljökontoret, ekonomichef, kommunikationschef. Gruppen möts varannan vecka i syfte av att diskutera kommunövergripande frågor vilket inkluderar anledning till ohälsa. I tjänstemannagruppens minnesanteckningar finns dokumenterat att det behövs fokuseras på bland annat ledarnas situation utifrån brist på tid att vara ledare, strukturella brister och avsaknad av önskat administrativt stöd.

Redovisning av tjänstemannagruppens arbete kan delvis utläsas i hel- och delårsrapporterna dock ej i kommunstyrelsens protokoll och bilagor.

Lärandenämnden, LÄR

Inom LÄR har arbetat med att öka frisknärvaron genom systematiskt kvalitetsarbete. Förskolan arbetar med aktiviteter utifrån en handlingsplan och strategi för en ökad frisknärvaro i skolan 2015 (se avsnitt 3.7 nedan) samt ordnar trivselaktiviteter såsom bland annat träningspass, keramik målning och promenader. Inom förskolan har de även en hälsoinspiratör som arbetar förebyggande och för att bidra till allas trivsel.

Grund- och särskolan har också upprättat en handlingsplan och strategi för en ökad frisknärvaro (se avsnitt 3.7 nedan).

LÄR har upprättat en Intern kontrollplan för 2016. I den finns området arbetsmiljö. Den kontroll som görs, rör uppföljning av upprättad handlingsplan för förvaltningen. Inom förskolan, grundskolan, vuxenutbildningen och gymnasieskolan finns sådana handlingsplaner upprättade i syfte att öka frisknärvaron, se avsnitt 3.7. Vuxenutbildningen och gymnasieskolan har en gemensam handlingsplan.

Uppföljningen enligt den interna kontrollplanen kommer enligt uppgift att ske först i september-november 2016 då rutinen är ny för i år.

Social och omsorgsnämnden, SOM

SOM har en hälsovägledare anställd som har till uppgift att utföra hälsoprofilsbedömningar på gruppnivå men även på individuell nivå. Hälsovägledaren arbetar i turordning

inom alla enhetschefsområden med några enheter i taget under ett år. När hälsovägledaren utfört sitt arbete överlämnas området därefter till respektive hälsoinspiratör för att jobba vidare. Förvaltningen har ca 70-80 hälsoinspiratörer vilka är länken mellan alla arbetsplatser och hälsovägledaren. Hälsovägledaren är direkt underställd social- och omsorgschefen vilken även kan ge hälsoinspektören en prioritering av verksamhet med störst behov.

SOM har upprättat en internkontrollplan för 2016 där en process avseende tillämpning för sjukskrivning och rehabilitering finns beskriven. Uppföljning för dokumenterat kontrollmoment skall ske hösten 2016.

Efter kontroll med Hudiksvalls kommun är det planerat att uppföljning skall göras i höst, enligt dokument *"Plan för genomförande av internkontroll 2016"*, och resultatet skall redovisas i samband med årsbokslutet.

SOM har upprättat en kvalitetsberättelse för 2015 vilken är en övergripande årlig kvalitetsredovisning till de förtroendevalda och nämndernas alla medarbetare. I kvalitetsberättelsen analyseras flera olika mått inom verksamheten vilket ger en samlad bild av hur förvaltningen uppnår "god kvalitet". I ett separat avsnitt redovisas statistik kring sjukfrånvaro. Kvalitetsberättelsen är presenterad för nämnden men inte beslutad och i nämnden.

Nedanstående tabeller visar statistik från Hudiksvalls kommuns personalbokslut år 2015. Statistiken redogör bland annat för antalet årsarbetare, sjukfrånvaro och medelålder för SOM och LÄR för perioden 2014 till 2015.

Social- och omsorgsnämndens nedanstående statistik

Utifrån statistiken avseende LÄR kan konstateras är att den långa sjukskrivningen, det vill säga den som pågår mer än 60 dagar, har ökat för kvinnorna mellan år 2014 och år 2015 medan den har minskat för männen.

För båda könen finns en generell ökning av sjukfrånvaron för de som är 50 år eller äldre, medan de yngre (29 år eller yngre) har en minskad sjukfrånvaro. För åldersgruppen 30-49 år skiljer det sig mellan män och kvinnor då sjukfrånvaron för kvinnor ökar för åldersgruppen medan den minskar för män.

Lärandenämndens nedanstående statistik

Det som kan konstateras utifrån statistiken avseende LÄR att den långa sjukskrivningen, det vill säga den som pågår mer än 61 dagar, har minskat både för kvinnor och män mellan år 2014 och år 2015.

För båda könen finns en generell ökning av sjukfrånvaron för de som är i åldern 30-49 år, medan de yngre (29 år eller yngre) har en minskad sjukfrånvaro. För åldersgruppen 50 år eller äldre skiljer det sig mellan män och kvinnor då sjukfrånvaron för män ökar för åldersgruppen medan den minskar för kvinnor.

SOCIAL- & OMSORGSFÖRVALTNINGEN	2015			2014		
Kategori	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt
Antal årsarbeten, tillsvidare	1282	137	1419	1205	97	1302
Antal tillsvidareanställningar	1416	144	1560	1337	104	1441
Antal årsarbeten, månadsavlönade visstidsanställningar	126	59	185	89	13	102
Antal månadsavlönade visstidsanställningar	159	67	226	113	16	129
Totalt antal (månadsavlönade anst)	1575	211	1786	1450	120	1570
Andel tillsvidareanställningar av månadsavlönade anställningar	89,9%	68,2%	87,3%	92,2%	86,7%	91,8%
Antal årsarbeten, timavlönade	148	39	187	166	32	198
Övertid, fyllnadstid, omräknat till årsarbeten	6	1	7	10	1	11
Sjukfrånvaro av ord. timmar	9,1%	6,2%	8,7%	7,8%	5,7%	7,6%
Sjukfrånvaro, 61 dagar eller mer	59,9%	44,5%	58,5%	52,5%	57,7%	52,9%
Sjukfrånvaro av ord. Timmar, ålder 0-29 år	5,8%	5,8%	5,8%	6,1%	3,8%	5,7%
Sjukfrånvaro av ord. Timmar, ålder 30-49 år	9,6%	4,2%	8,9%	7,8%	5,9%	7,6%
Sjukfrånvaro av ord. Timmar, ålder 50 år eller äldre	9,8%	9,2%	9,8%	8,4%	7,1%	8,3%
Medelålder (tillsvidareanställningar)	46,3	45,3	46,2	46,8	44,3	46,6
Genomsnittlig sysselsättningsgrad (månadsavlönade)	89,4%	93,0%	89,8%	89,2%	91,4%	89,4%

LÄRANDE- OCH KULTURFÖRVALTNINGEN	2015			2014		
Kategori	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt
Antal årsarbeten, tillsvidare	844	195	1038	903	218	1121
Antal tillsvidareanställningar	877	202	1079	943	227	1170
Antal årsarbeten, månadsavlönade visstidsanställningar	110	64	174	141	55	196
Antal månadsavlönade visstidsanställningar	125	74	199	160	63	223
Totalt antal (månadsavlönade anst)	1002	276	1278	1103	290	1393
Andel tillsvidareanställningar av månadsavlönade anställningar	87,5%	73,2%	84,4%	85,5%	78,3%	84,0%
Antal årsarbeten, timavlönade	36	12	48	35	13	48

Övertid,fyllnadstid,omräknat till årsarbeten	4	1	5	6	1	7
Sjukfrånvaro av ord. timmar	9,3%	3,7%	8,1%	8,2%	3,8%	7,3%
Sjukfrånvaro, 61 dagar eller mer	61,0%	38,9%	58,9%	61,5%	42,2%	59,4%
Sjukfrånvaro av ord. Timmar, ålder 0-29 år	7,4%	2,1%	5,6%	8,4%	5,7%	7,6%
Sjukfrånvaro av ord. Timmar, ålder 30-49 år	10,8%	3,2%	9,4%	8,2%	3,1%	7,2%
Sjukfrånvaro av ord. Timmar, ålder 50 år eller äldre	8,0%	4,8%	7,4%	8,1%	4,0%	7,3%
Medelålder (tillsvidareanställningar)	48,1	48,7	48,2	48,6	49,6	48,8
Genomsnittlig sysselsättningsgrad (månadsavlönade)	95,2%	93,8%	94,9%	94,7%	93,9%	94,5%

Vi har erhållit statistik från personalavdelningen inom Hudiksvalls kommun avseende antal registrerade rehabärenden i systemet Adato samt hur många ärenden som avslutats.

Det som kan konstateras utifrån statistiken nedan är att LÄR startade och avslutade 60 % av sina rehabärenden under 2015 mot 41 % för perioden 1 januari 2016 – 31 augusti 2016. Startade och ej avslutade rehab ärende uppgick 2015 till 39 % mot 58 % för perioden 1 januari 2016 – 31 augusti 2016.

SOM startade och avslutade 79 % av sina rehabärenden under 2015 mot 46 % för perioden 1 januari 2016 – 31 augusti 2016. Startade och ej avslutade rehabärende uppgick 2015 till 20 % mot 53 % för perioden 1 januari 2016 – 31 augusti 2016.

	Antal rehabärenden registrerade i Adato 2015		Antal rehabärenden registrerade i Adato 160101-160831	
	Startade, ej avslutade	Startade och avslutade	Startade, ej avslutade	Startade och avslutade
LÄR	56	87	62	44
SOM	73	279	122	106

3.2.2. Bedömning

Vår uppfattning är att Hudiksvalls kommun har kommunövergripande mål och aktiviteter i syfte för att minska sjukfrånvaron.

LÄR och SOM bör dock säkerställa att uppföljning kommer att ske avseende nämndernas intern kontrollplan.

Vår vidare bedömning är att det behövs säkerställas att ledarnas situation förbättras utifrån den upplevda brist på tid att ”utöva sitt chefsuppdrag”, strukturella brister och avsaknad av administrativt stöd .

Det är vår uppfattning, att en ökad delegering av ansvar och befogenheter till medarbetare skulle kunna vara ett alternativt sätt för ledare att frigöra tid för utövande av chefskapet istället för anställning av mer personal.

Vi noterar att personalavdelningen i Hudiksvalls kommun inte har tilldelats något övergripande ansvar för analys, rapportering eller övergripande aktiviteter kopplat till minskad sjukfrånvaro. Det är vår uppfattning att så bör ske.

Kommunstyrelsen bör säkerställa att samtliga särskilda uppdrag inom området genomförs samt att uppföljning av arbetsbelastning utförs.

3.3. Har kommunstyrelsen genomfört någon kommunövergripande analys av orsakerna till den ökade sjukfrånvaron?

3.3.1. Iakttagelse

Vid intervju med KSAU (kommunstyrelsens arbetsutskott) informerades vi om att Kommunstyrelsen har utfört analyser av orsaker till den ökade sjukfrånvaron. Analyserna har diskuterats på samtliga utskott i kommunen och i kommunstyrelsen. KSAU uppger att de efterlyst information om hur varje nämnd aktivt arbetar med frågan. Det är obekant huruvida KSAU erhållit begärd information.

Vi finner ingen dokumentation i Kommunstyrelsens protokoll av att någon kommunövergripande analys av orsakerna till den ökade sjukfrånvaron är gjord. Protokoll har granskats för perioden januari 2015 till och med juni 2016.

3.3.2. Bedömning

Vår bedömning är att Kommunstyrelsen inte har dokumenterat sitt arbete med kommunövergripande analys av orsakerna till den ökade sjukfrånvaron under perioden 1 januari 2015 till 30 juni 2016. Vi har ej heller funnit beslut eller lämnade uppdrag beträffande kommunövergripande aktiviteter för att minska sjukfrånvaron.

Kommunstyrelsen bör i sina protokoll (alternativt i protokollsbilagor) dokumentera att analyser som genomförts dokumenteras.

3.4. Har kommunstyrelsen analyserat och tagit hänsyn till ekonomiska konsekvenser av den ökade sjukfrånvaron?

3.4.1. Iakttagelse

Vid intervju med KSAU informerar de om att analyser gjorts avseende de ekonomiska konsekvenserna av den ökade sjukfrånvaron genom att ha färre vikarier och fler tillsvidareanställningar. Analyserna och åtgärderna i KS är gjorda med utgångspunkt i Hudiksvalls kommuns vision att Hudiksvalls kommun år 2020 skall *vara Sveriges bästa kommun att leva och verka i*. Visionen antogs i kommunfullmäktige i oktober 2012.

I Kommunstyrelsens protokoll har det i samband med budgetuppföljning redovisats antal årsarbetare per månad samt sjukfrånvaro per månad vid sammanträdena 1 oktober 2015 § 163, 5 november 2015 § 195, 3 februari 2015 § 210, 2 februari 2016 § 2.

I Kommunstyrelsens protokoll har det i samband med budgetuppföljning 5 april 2016 § 48 och 7 juni 2016 § 107 beskrivit att sjukfrånvaron har minskat något jämfört med samma period förra året.

Vi kan i granskningen inte finna något dokumenterat i Kommunstyrelsens protokoll av att de har analyserat och tagit hänsyn till ekonomiska konsekvenser av den ökade sjukfrånvaron under perioden 1 januari 2015 – 30 juni 2016.

I de protokollsbilagor för perioden 1 januari 2015 – 30 juni 2016 vi tagit del av, redovisas sjuktalsstatistik samt nämndernas nettokostnader per månad och personalkostnaderna per månad.

3.4.2. Bedömning

Vår uppfattning är att Kommunstyrelsen inte har analyserat och tagit hänsyn till de ekonomiska konsekvenserna av den ökade sjukfrånvaron under perioden 1 januari 2015 – 30 juni 2016.

Kommunstyrelsen bör i sina protokoll alternativt i protokollsbilagor dokumentera de analyser som utförs. Vi har inte kunnat se att specifika ekonomiska analyser genomförts och dokumenterats avseende ekonomiska konsekvenser av en ökad sjukfrånvaro.

3.5. Vilka åtgärder har kommunstyrelsen vidtagit på kommunövergripande nivå i syfte att minska sjukfrånvaron i kommunen?

3.5.1. Iakttagelse

Vid intervju med KSAU påtalar de vikten av erfarenhetsbyte vid exempelvis chefsutbildningar och verksamhetschefsgupper. I mitten av oktober 2016 kommer samtliga presidier att bjudas in till gemensam arbetsmiljöutbildning för att diskutera området.

Vi har informerats om att i storleksordningen 30-35 personer inbjöds, men att utbildningen inställdes med två dagars varsel på grund av att endast sex personer anmält intresse och att detta ansågs vara för få deltagare för att utbildningen skulle kunna genomföras.

Vi kan i granskningen inte finna att något dokumenterats i Kommunstyrelsens protokoll rörande vilka åtgärder som vidtagit på kommunövergripande nivå i syfte att minska sjukfrånvaron i kommunen.

3.5.2. Bedömning

Vi har i genomgångna protokoll ej kunnat konstatera att Kommunstyrelsen på kommunövergripande nivå vidtagit några åtgärder i syfte att minska sjukfrånvaron.

Kommunstyrelsen bör i sina protokoll (alternativt i protokollsbilagor) dokumentera de åtgärder på kommunövergripande nivå de vidtar i syfte att minska sjukfrånvaron i kommunen.

3.6. Har Lärandenämnden respektive Social- och omsorgsnämnden genomfört en analys av orsakerna till den ökade sjukfrånvaron inom den egna nämndens verksamhetsområde?

3.6.1. Iakttagelse

Lärandenämnden, LÄR

Verksamhetschef och skolchef genomför löpande analyser av orsakerna till den ökade sjukfrånvaron inom de olika verksamheterna. Analyserna görs utifrån respektive chefs ansvar. Någon beställning eller uppdrag har inte erhållits från nämnd. Den redovisning som vi har tagit del av visar på att orsakerna till sjukfrånvaro inom *förskolan* främst beror på tre faktorer:

- *Utmattningssyndrom och depression dels av personliga- och dels av arbetsrelaterade skäl*
- *Fysiska besvär och operationer*
- *Förändringar av förskolans uppdrag har medfört en känsla av otillräcklighet.*

Inom *grund- och grundsärskola* beror sjukfrånvaron främst på:

- *Kroniska och/eller allvarliga fysiska sjukdomar*
- *Stress, ökade krav, ökat ansvar och en känsla av otillräcklighet, kraven på ordinarie lärare har ökat i takt med antalet obehöriga lärare blir fler,*
- *Längre sjukskrivningstid och längre återhämtningsperiod för flera medarbetare efter infektioner och influensaperioder.*
- *Problematik som ej är arbetsrelaterad, det vill säga personliga problem.*

Gymnasie- och gymnasiesärskolan beror långtidssjukfrånvaron främst på allvarliga sjukdomar.

Social- och omsorgsnämnden, SOM

Social- och omsorgschef påtalar att de gör analyser av orsakerna till den ökade sjukfrånvaron. Sjukskrivningarna på grund av psykosociala orsaker ökar men även förslitnings-skador, cancer, stroke och benbrott förekommer.

På grund av det fysiskt ansträngande arbete de inom äldreomsorgen utför, förekommer längre sjukskrivningar vid exempelvis benbrott eller andra fysiska sjukdomstillstånd. Personal som inte har samma fysiska ansträngda arbete, till exempel de som arbetar med administrativa arbetsuppgifter, har oftast en kortare sjukskrivningsperiod och kan tidigare återgå till arbetet.

Presidiet för Social- och omsorgsnämnden informerar om att de har påbörjat en utredning att erbjuda personalen vaccin mot influensa som en förebyggande åtgärd. De påtalar också behovet av att erbjuda rådgivning för att medarbetarna skall kunna organisera inte bara sitt arbetsliv utan även sin fritid.

3.6.2. Bedömning

Vår uppfattning är att Nämnderna genomfört analyser av orsakerna till den ökade

sjukfrånvaron inom den egna nämndens verksamhetsområde. Respektive förvaltningschef har redovisat till sin nämnd en analys vad sjukskrivningarnas orsak samt planerade aktiviteter via upprättade handlingsplaner (se nedan avsnitt 3.7).

3.7. Vilka åtgärder har Lärandenämnden respektive Social- och omsorgsnämnden vidtagit inom den egna nämndens verksamhetsområde i syfte att minska sjukfrånvaron?

3.7.1. Iakttagelse

Lärandenämnden, LÄR

Enligt vår intervju framkommer att inom LÄR har man inom **förskolan** utarbetade strategier som prioriterar låg sjukfrånvaro genom den handlingsplan som upprättats.

Handlingsplanen har tagits fram på uppdrag av förskolans chefsgrupp (samtliga förskolechefer). Handlingsplanen innehåller 12 aktiviteter att jobba utifrån. Dessa aktiviteter är:

1. *Hälsofrämjande ledarskapet – Hållbart salutogent ledarskap och synsätt*
2. *Statistik sjukfrånvaro delår och helår*
3. *Riskbedömningar vårt verktyg för att förebygga behov.*
4. *Hälsofrämjande.*
5. *Arbetsmiljöaktiviteter.*
6. *Förändrat avtal för lokalvård i syfte att ta bort städuppgifter för pedagoger.*
7. *Goda förutsättningar i form av planeringstid för de pedagogiska förstärkta uppdraget i läroplanen.*
8. *Fortsatt satsning på kompetensutveckling för samtliga medarbetare i en lärande organisation.*
9. *Erbjuda tillsvidareanställda förskollärare och barnskötare att semesterväxla semesterdagstillägget till 5-6 lediga dagar per år.*
10. *Bejaka avtalet för äldre lärares situation med fem 60+ dagar för att skapa förutsättningar för heltidsarbete fram till pensionen.*
11. *Önskad sysselsättningsgrad för samtliga pedagoger från och med år 2015.*
12. *Handledning och stöd från företagshälsovård/Previa vid behov.*

Vid varje förskola har varje förskolechef fått till uppgift att bryta ner den övergripande handlingsplanen till en mer detaljerad handlingsplan för den egna verksamheten.

Förskolans chefsgrupp träffas 1 ggr/månad och diskuterar bland annat kompetensutveckling, meningsfullt arbete, återkoppling/bekräftelse, uppskattning och feedback samt hur förskolan kan minska sjukfrånvaron. En strategi för att minska sjuktalen är enligt verksamhetschefen att medarbetarna får den lagstadgade dygnsvilan. Nödvändig bemanning bör uppnås för att ge personalen en möjlighet att erhålla önskad sysselsättningsgrad.

I det systematiska arbetsmiljö- och kvalitetsarbetet följer verksamhetschefen varje kvartal upp sjukfrånvaron och anledningen härtill. Verksamhetschefen registrerar i sitt verksamhetssystem (Adato) läkarens bedömning om sjukskrivningen är arbetsrelaterad eller ej. För 2014 redovisade förskolans verksamhetschef en lägesrapport rörande sjukfrånvaro till KSAU¹. Förskolans verksamhetschef gör årliga verksamhetsbesök för att skapa en bild av och förståelse för förskolans utmaningar och arbetssätt.

Grund- och grundsärskolan arbetar efter en handlingsplan upprättad 6 september 2016, med 11 uppdrag. Uppdragen är:

1. *Systematisk uppföljning av sjukfrånvaro, trivsel, hälsa och arbetsmiljö*
2. *Arbetsmiljö*
3. *Kontinuerlig kontakt vid frånvaro*
4. *Risk- och konsekvensanalyser vid förändringar*
5. *Hälsofrämjande arbete*
6. *Närvarande ledarskap*
7. *Ökat samarbete*
8. *Kompetensuppföljning*
9. *Nytt städavtal*
10. *Ökad sysselsättningsgrad för samtliga medarbetare inom grund- och särgrundskolan 2016*
11. *Kontinuerligt stöd till chefer*

I dagsläget har inga uppföljningar hunnit göras då handlingsplanen nyligen är framtagen.

Vuxenutbildningen och gymnasieskolan arbetar efter en handlingsplan 2016-09-02 med 10 uppdrag. Uppdragen är:

1. *Hållbart demokratiskt ledarskap och synsätt.*
2. *Medarbetarsamtalet.*

¹ Kommunstyrelsens arbetsutskott
November 2016
Hudiksvalls kommun
PwC

3. *Likabehandlingsplan.*
4. *Statistik sjukfrånvaro delår och helår – Fördjupat arbete med sjukfrånvaro och orsaker i en skriftlig redovisning varje kvartal.*
5. *Riskbedömningar*
6. *Hälsofrämjande*
7. *Arbetsmiljö*
8. *Satsning på kompetensutveckling för samtliga medarbetare.*
9. *Erbjuda tillsvidareanställda att semesterväxla semesterdagstillägget till 5-6 lediga dagar per år.*
10. *Handledning och stöd från företagshälsovård, för närvarande företagshälsan region*

Dessa insatser skall följas upp av ansvarig enhetschef, respektive rektor och utvärderas 2 ggr/läsår. Utvärderingen sker i verksamhetens ledningsgrupp vid terminens slut och i juni.

Verksamhetschefen ansvarar för terminsutvärderingarna. Då handlingsplanen upprättades 2016-09-02 kan vi inte finna att någon utvärdering ännu gjorts.

Från Lärandenämndens protokoll för tiden 1 januari 2015 - 30 juni 2016 har vi noterat nedan- stående avseende arbetet med att öka frisknärvaro/minska sjukfrånvaro:

- 2015-08-31, § 90: Lämnad statistik om sjukfrånvaron för de första halvåret jämfört med samma tidsperiod 2014.
- 2016-03-24, § 26 Frisknärvaro: I protokollet har sammanfattningsvis dokumenterats analys av sjukfrånvaro över tid samt svaren från medarbetarundersökningen. Undersökningen genomfördes 2015. Utifrån de öppna svaren, noterades medarbetarnas känsla att inte räkna till (medarbetaren känner sig inte nöjd med sin arbetsinsats) och medarbetarens önskan om en mer närvarande och stöttande chef. Inom förvaltningen kommer man att arbeta vidare med fyra identifierade områden:
 1. *Ett utvecklat ledarskap*
 2. *Satsningar på kompetensförsörjning*
 3. *Utvecklad kommunikation*
 4. *Fungerande rutiner för hälsa och sjukfrånvaro.*

Utifrån de fyra identifierade områdena har förvaltningens ledningsgrupp formulerat tre åtgärder gällande de fortsatta arbetet:

1. *Skapa förutsättningar för att kunna vara en bra chef för sina medar-*

tare samt att man som chef orkar vara frisk själv.

2. *Lärandeförvaltningens organisationskultur för ökad frisknärvaro behöver omfattas av: ökat förtroende chef-medarbetare, mer eget ansvar, bekräftelse, ökat inflytande och delaktighet samt realistiska förutsättningar.*
3. *Kommungemensam rehabiliteringsprocess.*

I protokollet 2016-03-24 beskriver förvaltningens ledningsgrupp att redovisning till Kommunstyrelsen skall ske varje kvartal om ovanstående åtgärder givit effekt och huruvida förvaltningen arbetar med rätt insatser. I vår intervju kan vi konstatera att åtgärderna diskuterats i förvaltningens ledningsgrupp.

- 2016-04-28, § 42: Förvaltningen arbetar med att öka frisknärvaron. Åtgärder kan komma att vidtas som till en början påverkar budgeten negativt men som i förlängningen ska ge positiva kostnadseffekter.

Social- och omsorgsnämnden, SOM

Enligt vår intervju framkommer, att inom SOM har man utarbetade strategier som prioriterar låg sjukfrånvaro. En dokumenterad handlingsplan, vilken skall följas upp vid nämndssammanträdena via förvaltningschef och förvaltningsekonom. Även de fackliga organisationerna skall informeras.

Från Social- och omsorgsnämndens protokoll för tiden 1 januari 2015 - 30 juni 2016 har vi noterat nedanstående, avseende arbetet med att öka frisknärvaro/minska sjukfrånvaro:

- 2015-03-19, § 58: Nämndens beslut om Mål och indikatorer för 2016 avseende mätning av personalomsättning och sjukfrånvaro.
- 2016-03-17, § 33 Kvalitetsberättelse: Berättelsen är ett underlag för politikerna exempelvis i arbetet med att ta fram områden för internkontroll samt mål och prioriteringar för verksamheten.
- 2016-03-17, § 35 Verksamhetsövergripande redovisningar: Respektive förskolechef har redovisat viktiga händelser under 2015 gällande ekonomi, sjukfrånvaro och utmaningar för framtiden.

SOM startade före omorganisation 2015 en arbetsgrupp med syfte att initiera, driva och samordna insatser för att förebygga ohälsa. Arbetsgruppen består idag av förvaltningschef, representanter från olika verksamhetsområden, samt från personalavdelning och facklig representation. I deras beskrivning av uppdraget arbetar de med:

1. *Förvaltningen har en anställd hälsovägledare som arbetar med enhetsområden där man gör hälsoprofilbedömningar. Utifrån dessa får man en profil på enheten, utvisade det område där det finns störst hälsorisker i form av stress, övervikt, blodtryck, rökning med mera. Hälsovägledaren arbetar genom ett antal hälsoinspiratörer på varje enhet.*

2. *Hälsovägledare har kontakt med förvaltningens alla hälsoinspiratörer, stöttar och tipsar.*

3. *Friskvårdsbidrag 500 kr/år och anställd.*
4. *Bemannan rätt.* En utbildning med syfte att öka delaktighet och inflytande hos medarbetarna.
5. *Aktiviteter avseende värdegrundsarbetet.* Exempelvis samtalscirklar, arbete med värdegrundsord, kvalitet.
6. *Kartläggning av insatser inom enhetschefens uppdrag.*
7. *Planering av rehab-projekt med start hösten 2016.* Planeras att genomföras med företagshälsan.
Uppstart av projektet har skjutits upp då tidigare upphandlad företagshälsovård inte kunde gå förvaltningens önskemål till mötes. Ny kontakt och uppstart är aktuellt och fyra enhetsområden inom äldreomsorgen som kommer att få särskilt stöd i processen att arbeta med de långtidssjukskrivna.
8. *Förvaltningen är initiativtagare till kommunklassikern, kommunstafetten.*

Ovanstående beskrivning av uppdrag går ej att finna i något nämndsprotokoll utan är enligt uppgift dokumenterat i minnesanteckningar från förvaltningsledningens sammanträden.

SOM kommer att starta upp ett projekt med Uppsala Universitet med förebyggande insatser för bättre arbetshälsa under benämningen STAMINA, **Strukturerat och Tidseffektivt Arbets sätt** genom **Metoder för ett Inkluderande Arbetsliv**. I projektet kommer inledningsvis de fyra enhetsområdena inom äldreomsorgen att ingå samt två enheter inom funktionsnedsättning. Om projektet visar positivt resultat beräknas metoden att användas inom alla områden i förvaltningen.

3.7.2. Bedömning

Det är vår uppfattning att Nämnderna bör säkerställa att upprättade handlingsplaner samt beslutade aktiviteter för resp. förvaltning genomförs och följs upp. I respektive förvaltnings handlingsplan beskrivs de åtgärder som beslutats i syfte om att minska sjukfrånvaron.

Vi har ej kunnat notera att någon uppföljning av handlingsplanerna ännu utförts. Handlingsplanerna är upprättade under 2016.

3.8. Vilket förebyggande arbete utförs inom utvalda nämnder för att förhindra/minska sjukfrånvaron, exempelvis vad gäller arbetsklimat och personalens inflytande över arbetet (innehåll och arbetsplats)?

3.8.1. Iakttagelse

Hudiksvalls kommun har 1 juli 2016 slutit ett avtal med Region Gävleborgs företagshälsa (Företagshälsan) och man är i färd med att informera organisationen om det nya avtalet är i nutid aktuellt. Företagshälsan kommer att vara en viktig del i arbetet med att förebygga och förhindra sjukfrånvaro genom bland annat krissamtal.

Hudiksvalls kommun har tecknat ett separat avtal med Falck Healthcare som gäller från och med 1 september 2016 och 24 månader framåt. Enligt avtalet kommer varje medarbetare att ha tillgång till en öppen telefonlinje dygnet runt för krishantering.

Hudiksvalls kommun har under hösten 2015 genomfört en medarbetarundersökning (enkätundersökning). Merparten av påstående i enkäten utgår från SKL:s (Sverige Kommuner och Landsting) modell för hållbart medarbetarengagemang (HME).

Inom **LÄR** var svarsfrekvensen 68 % (877 svarande, 1 288 medarbetare) och inom **SOM** var svarsfrekvensen 51 % (904 svarande, 1 770 medarbetare). Enkäten berörde områden som: Motivation, Ledarskap, Styrning, Trivsel och Arbetsklimat samt Arbetskrav (de krav som ställs till varje enskild medarbetare exempelvis brukare, kollegor och chefer).

Resultatet av medarbetarundersökningen har presenterats på förvaltningens olika verksamhetsnivåer.

I svaren på medarbetarenkäten för respektive förvaltning har vi noterat bland annat följande:

Lärandeförvaltningen:

- 41 % har på påståendet *"Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser"* svarat att det stämmer varken bra eller dåligt/stämmer ganska dåligt/Stämmer mycket dåligt.
- 27 % har på påståendet *"Min närmaste chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete"* svarat att det stämmer varken bra eller dåligt/stämmer ganska dåligt/Stämmer mycket dåligt.
- 32 % har på påståendet *"Min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt"* svarat att det stämmer varken bra eller dåligt/stämmer ganska dåligt/Stämmer mycket dåligt.

Social- och omsorgsförvaltningen:

- 22 % har på frågan *"Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete"* svarat att det stämmer varken bra eller dåligt/stämmer ganska dåligt/Stämmer mycket dåligt.
- 32 % har på frågan *"Min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt"* svarat att det stämmer varken bra eller dåligt/stämmer ganska dåligt/Stämmer mycket dåligt.
- 19 % har på frågan *"Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare"* svarat att det stämmer varken bra eller dåligt/stämmer ganska dåligt/Stämmer mycket dåligt.

Lärandenämnden, LÄR

LÄR beskriver i sin kvalitetsberättelse för 2015 utifrån egna analyser och medarbetarenkäten de åtgärder som planeras. Utifrån upprättad handlingsplan beskrivs vilka åtgärder som är aktuella. Se de 12 åtgärder som beskrivs i avsnitt 3.7.

Lärandenämndens Presidium gör en översyn med syfte att stärka upp med administrativ personal för att minska rektorernas arbetsbelastning för att de skall kunna ägna mer tid sitt pedagogiska uppdrag. En översyn planeras också syftande att ersätta obehöriga lärare till behöriga.

Social- och omsorgsnämnden, SOM

Presidiet för Social- och omsorgsnämnden påtalar att de önskar se fler enheter med intraprenad och självstyre inom deras område och att det är deras uppgift att ge förutsättningar för detta. Det påtalar att det är hög tid nu då budgeten är bättre än tidigare.

Utifrån medarbetarenkäten beskriver SOM i sin kvalitetsberättelse 2015 vidtagna och planerade åtgärder såsom bland annat värdegrundsarbete, översyn av ledningsstruktur, kartläggande samtal inom äldreomsorgen och funktionsnedsättning. Dessutom beskrivs arbetsmiljö och arbetsbelastning samt hantering av medarbetarens krav och förväntningar både sig själv och omgivningen.

SOM arbetar förebyggande för att förhindra sjukfrånvaron genom att erbjuda återkommande handledning till enheter som sysslar med utredande arbete.

Företagshälsan kan vid behov erbjuda krisstöd och krisstödsplaner. Tre samtal per medarbetare ges av företagshälsan innan chefens godkännande krävs. Återkommande samtalscirkelns hålls där man diskuterar bemötande gentemot varandra som medarbetare och gentemot brukare/klienter.

SOM arbetar utifrån Paula Liukkonens (ekonomie doktor och docent i företagsekonomi vid Stockholms universitet) forskning rörande bemanningsekonomi. Hennes forskning omfattar ekonomi, personal- och arbetsmiljöfrågor samt i hur hälsofrågor kan integreras med företagets styrnings- och uppföljningsrutiner.

3.8.2. Fackliga representanter inom LÄR och SOM

Vid våra intervjuer med de fackliga representanterna inom LÄR och SOM framkommer att deras roll är bland annat att vara enskilt stöd och se till att rehabiliteringskedjan går korrekt till. De fackliga representanterna har ingen insyn i verksamhetssystemet Adato vilket innebär att de inte får någon automatisk information om vilka som ingår i en rehabiliteringsåtgärd och i vilken fas i rehabiliteringsprocessen den anställde befinner sig. De påtalar att de blir inkopplade för sent i rehabiliteringsprocessen och oftast när den anställde står inför omplacering eller ”utköp”. I vissa fall startar även rehabiliteringsprocessen för sent.

De olika fackföreningarna erbjuder olika föreläsningar som berör hälsa och arbetsmiljö som till exempel inom området IT- stress.

De fackliga representanterna inom SOM har diskuterat intraprenad och många av deras medlemmar är positivt inställda. Detta skulle ge ökad delaktighet och större inflytande från medarbetarna vilket förväntas generera till att öka frisknärvaron. Deras bedömning är att de som idag arbetar inom ”intraprenadverksamheter” upplever sig som delaktiga och tar ett helhetsansvar som medarbetare gällande både ekonomi och verksamhet.

De fackliga representanterna inom LÄR uppger att förutsättningarna för intraprenad inom LÄR inte är lika goda som inom SOM. Anledningen är bland annat svårighet att få lärar- och rektorstjänsterna tillsatta. Vidare påtalas bland annat att: rimlig arbetsbelastning, mindre barngrupper, ökad lärartäthet, fler vuxna på skolan och minska administration för rektorerna, skulle öka frisknärvaron i kommunen.

De fackliga representanterna inom LÄR påtalar att samverkansgruppens mötesdokumentation och beslut inte hanteras vidare av nämnd.

3.8.3. *Monitor Hjälpen AB*

Hudiksvalls kommun har upprättat ett kontrakt för extern leverantör gällande hemtjänst i kommunen enligt Lagen om valfrihetssystem (LOV) med Monitor Hjälpen AB. Kontraktet är signerat och började att gälla 17 februari 2014 och tillsvidare med en ömsesidig uppsägningstid av tre månader.

Vid samtal med behörig företrädare vid Monitor Hjälpen AB framkommer att de idag har ca 60 personer anställda och en vikariepool om ca 15 personer. De har idag ca 260 kunder med beslut från kommunen och ca 40 tilläggs kunder med hjälp med städ etc. Monitor Hjälpen ABs ledord är: *Trygghet Värme Glädje, både mot varandra och kunder.*

Monitor Hjälpen AB hade ett sjuktal för 2015 med 3,72 % varav 34,3 % långtidssjukfrånvaro. För perioden 1 januari 2016 – 31 augusti 2016 redovisade de ett sjuktal på 5,28 % varav 46,38 % långtidssjukfrånvaro. De främsta orsakerna till sjukskrivning är benbrott, rygg- problem och förkylningar.

Deras förebyggande arbete avseende sjukfrånvaro är att de uppmuntrar till friskvårdsaktiviteter och erbjuder sig att stå för en del av kostnaden. De har lite längre återhämtningstider i sin schemaläggning, 14 schemalagda turer på 4 veckor och personalen planerar in övrig del av sin arbetstid till stor del själva, ca 2 turer till per 4 veckor. Den behöriga företrädaren för Monitor Hjälpen AB påtalar vikten av alla medarbetares delaktighet gällande arbetsmiljö och trivsel vilket upplevs från medarbetaren mycket positivt.

Avsnittet avseende Monitor Hjälpen AB har godkänts av behörig företrädare för företaget att tas in i denna rapport.

3.8.4. *Bedömning*

Vår uppfattning det är att Region Gävleborgs företagshälsa och Kommunstyrelsen behöver upprätta ett gemensamt dokument rörande arbetssätt och struktur för att säkerställa ett förebyggande arbete för att förhindra/minska sjukfrånvaro. Detta med tanke på att avtalet dem emellan är nytecknat.

Vår bedömning är att Lärandenämnden behöver säkerställa att den översyn som pågår, avseende att stärka administrationen inom skolorna, färdigställs. Detta för att rektorernas arbetsbelastning skall underlättas så att de kan ägna sig åt deras pedagogiska uppdrag. Rektorernas överbelastning tas upp som ett exempel på problem som kan leda till sjukfrånvaro. Möjligheterna till ökad delegering bör dock beaktas för att inte onödigtvis anställa mer personal.

Vår bedömning är att Lärandenämnden behöver säkerställa att översyn som pågår avseende att ersätta obehöriga lärare till behöriga färdigställs.

Vår bedömning är att Social- och omsorgsnämnden bör se över organisering inom deras område och möjligheter till eventuella intraprenader och självstyre samt att ge förutsättningar för detta.

4. Bilaga 1 - Granskade dokument

Övergripande dokument:

Årsredovisning Hudiksvalls kommun 2015, del 1 och del 2
 Samverkansavtal 2006
 Kommunstyrelsens protokoll 2015-201606
 Kommunstyrelsens verksamhetsberättelse 2015
 Svar på medarbetarenkät utförd 2015
 Minnesanteckningar ledningsgrupp PwC
 Avtal Hudiksvalls kommun och Monitor Hjälpen AB
 Styrdokument Personalpolitiskt
 Tillämpning Hälsa i arbetslivet

Dokument från Lärandeförvaltningen

- Bokslut 2015 Lärandenämnden
Tabellbilaga till bokslut
- Intern kontrollplan 2016
- Handlingsplan och strategi för en ökad frisknärvaro i förskolan 2015 – den senaste
- Sjukfrånvaro andra och tredje kvartalet 2015 Inger Graveleij
- Internkontroll – rapportering genomförd kontroll - förskolan
- Strategi för en ökad frisknärvaro inom vuxenutbildning och gymnasieskola 2016 (Handlingsplan)
- Likabehandlingsplan – Plan för lika villkor (Cul)
- Plan mot diskriminering, trakasserier och kränkande behandling, Broman-gymnasiet
- Den hållbara arbetsplatsen
- Powerpoint presentation kring statistik gällande sjukfrånvaro från Ingela Rauhala
- Statistik kring sjuktal kvartal 1 2016, förskola
- Personalstatistik delår 2015

Dokument från Social- och omsorgs- förvaltningen

- Bokslut 2015 Social- och omsorgsförvaltningen
- Kommentar till personalstatistik till bokslutet och årlig uppföljning av arbetsmiljöarbetet 2015
- Kvalitetsberättelse 2015
- Internkontrollplan 2016
- Plan för genomförande av internkontroll 2016
- Handlingsplan utifrån översynen av rekryteringsenheten
- Handlingsplan utifrån ekonomi- och verksamhetsanalys
- Social och omsorgsförvaltningen, arbete med hälsa
- STAMINA, Uppsala universitet
- Samverkansavtal 2006
- Hälsa
- Personalstatistik till helårsrapporten
- Redovisning av internkontroll 2015

- Uppföljning FÖRSKOLAN i systematiskt kvalitets- och arbetsmiljöarbete och budget 2016
- 151127 Sjukstatistik förskolor 2013-2015
- Årscykel systematiskt arbetsmiljö- och kvalitetsarbete 2015-2016
- Det salutogena ledarskapet - förskolan i förändring
- Tillbud och skada i förskolan
- Den hälsosamma arbetsplatsen Gr 1
- Protokoll Lärandenämnden 2015-201606
- Handlingsplan och strategi för en ökad frisknärvaro i grund- och särskolan 2016
- Patientsäkerhetsberättelse 2015
- Protokoll Social- och omsorgsnämnden 2015-201606

Uppdragsledare

Projektledare