



Handläggare
Kommunrevisionen

Datum
2016-02-08

Beteckning
MISSIVSKRIVELSE

Kommunstyrelsen
Kommunfullmäktige (f.k.)

Granskning av kommunens åtgärder för att minska sjukfrånvaron

Kommunrevisionen har gett PwC i uppdrag att genomföra ovan rubricerad granskning.

Den visar att kommunstyrelsen i allt väsentligt bedriver ett ändamålsenligt arbete i syfte att minska sjukfrånvaron. Det finns en faktabaserad kunskap om sjukfrånvarons orsaker och utveckling. Det finns en god struktur och fungerande process för det systematiska arbetsmiljöarbetet på kommunövergripande nivå och på verksamhetsnivå. Olika former av åtgärder planeras och genomförs till stor del.

Samtidigt behöver formerna för uppföljning och utvärdering av uppnådda effekten i förhållande till de åtgärder som genomförs uppmärksammas och utvecklas. Detta för att bland annat ta tillvara möjligheten att kunna sprida goda exempel inom organisationen.

Granskningsrapport överlämnas till Kommunstyrelsen för kännedom och beaktande. Kommunrevisionen önskar svar från Kommunstyrelsen senast den 2016-05-16.

För kommunens revisorer

Denny Lawrot
Ordförande

Lars Gustafsson
Vice ordförande

Bilaga: Revisionsrapport: Granskning av kommunens åtgärder för att minska sjukfrånvaron.

Revisionsrapport

Kommunens åtgärder för att minska sjukfrånvaron

Finspångs kommun

Johan Sjöberg
Alexander Arbman

Februari 2016

pwc

Innehåll

1.	Sammanfattning och revisionell bedömning	2
2.	Inledning	4
2.1.	Bakgrund	4
2.2.	Revisionsfråga	4
2.3.	Revisionskriterier	4
2.4.	Kontrollmål	4
2.5.	Avgränsning.....	4
2.6.	Metod.....	4
3.	Iakttagelser och bedömningar	6
3.1.	Det finns en faktabaserad kunskap om utveckling och orsaker till sjukfrånvaro.....	6
3.2.	Skillnader mellan arbetsområden, yrkesgrupper och kön kartläggs och analyseras avseende sjukfrånvaro.....	7
3.3.	Ansvar och organisation finns för ett systematiskt arbetsmiljöarbete.	9
3.4.	Åtgärder vidtas för att minska sjukfrånvaron.	10
3.5.	Effekter av vidtagna åtgärder utvärderas.....	12
3.6.	Återrapportering sker av utveckling, orsaker samt åtgärder till styrelse och nämnder.....	12

1. **Sammanfattning och revisionell bedömning**

PwC har fått i uppdrag av de förtroendevalda revisorerna att genomföra en granskning av kommunens åtgärder för att minska sjukfrånvaron. Revisionsfrågan är följande:

Bedrivs ett ändamålsenligt arbete i syfte att minska de kommunanställdas sjukfrånvaro?

Vår sammanfattande revisionella bedömning är att kommunstyrelsen i allt väsentligt bedriver ett ändamålsenligt arbete i syfte att minska sjukfrånvaron. Det finns en faktabaserad kunskap om sjukfrånvarons orsaker och utveckling. Olika former av åtgärder planeras och genomförs till stor del. Det finns en god struktur och fungerande process för det systematiska arbetsmiljöarbetet på kommunövergripande nivå och verksamhetsnivå.

Denna bedömning gör vi utifrån nedanstående resultat av kontrollmålen.

Det finns en faktabaserad kunskap om utveckling och orsaker till sjukfrånvaro.

Uppfyllt. Vi bedömer att det finns en fungerande struktur för att få faktabaserad kunskap om orsaker till sjukfrånvaro på såväl kommunövergripande nivå som verksamhetsnivå. Underlag inhämtas från olika källor såsom företagshälsovård, medarbetarenkät och försäkringskassan.

Skillnader mellan arbetsområden, yrkesgrupper och kön kartläggs och analyseras avseende sjukfrånvaro.

Uppfyllt. Vi bedömer att det finns struktur och process för såväl kartläggning som analys. Det finns en fungerande analys tillsammans med chefer inom sektorerna Barn och utbildning samt Vård och omsorg.

Ansvar och organisation finns för ett systematiskt arbetsmiljöarbete.

Uppfyllt. Vi bedömer att det finns fungerande organisation för samverkan på olika nivåer. Ansvar för genomförande av systematiskt arbetsmiljöarbetet bedöms vara tydligt. Det systematiska arbetsmiljöarbetet bedöms vara implementerad i verksamheten.

Åtgärder vidtas för att minska sjukfrånvaron.

Uppfyllt. Vi bedömer att såväl riktade åtgärder mot enskilda medarbetare/arbetsgrupper som generella kommunövergripande åtgärder genomförs i stor utsträckning. Vi bedömer att informationen till chefer, om möjlighet till olika insatser exempelvis stresshanteringsgrupper eller grupputveckling, bör förbättras.

Effekter av vidtagna åtgärder utvärderas.

Delvis. Vi bedömer att effekten av åtgärder som berör riktade insatser till exempelvis arbetsgrupper utvärderas till viss del. Vi kan inte bedöma huruvida effekterna av kommunövergripande åtgärder utvärderats då flertalet åtgärder ej är fullt genomförda och därmed inte utvärderade. Vi rekommenderar att möjligheter skapas för chefer och HR-personal att kunna sprida vidare ”goda exempel” inom organisationen.

Återrapportering sker av utveckling, orsaker samt åtgärder till styrelse och nämner.

Uppfyllt. Vi konstaterar att en mer detaljerad återrapportering i huvudsak sker till kommunstyrelsens arbetsgivardelegation där företrädare för kommunstyrelse finns representerad. Rapporteringen bedöms vara tillräcklig för att ge arbetsgivardelegationen en bild av utveckling, orsaker och vidtagna åtgärder. Vi konstaterar att kommunstyrelsen i sin helhet, främst får återrapportering genom årsredovisningen och delårsrapport i enlighet med skriftliga riktlinjer.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Sjukfrånvaron hos kommunens egen personal har ökat de senaste åren och uppgick 2013 till 5,4 procent. Kvinnors sjukfrånvaro är högre än männens, vilket också gäller generellt i landet.

Arbetsgivaren har ett långtgående ansvar för arbetsmiljö och för att ett systematiskt arbetsmiljöarbete bedrivs.

Revisorerna har utifrån sin bedömning av väsentlighet och risk beslutat att granska kommunens åtgärder för att minska sjukfrånvaron.

2.2. Revisionsfråga

Bedrivs ett ändamålsenligt arbete i syfte att minska de kommunanställdas sjukfrånvaro?

2.3. Revisionskriterier

Arbetsmiljölag och föreskrifter. Samverkansavtal och styrande dokument inom området som beslutats i kommunen.

2.4. Kontrollmål

- Det finns en faktabaserad kunskap om utveckling och orsaker till sjukfrånvaro.
- Skillnader mellan arbetsområden, yrkesgrupper och kön kartläggs och analyseras avseende sjukfrånvaro.
- Ansvar och organisation finns för ett systematiskt arbetsmiljöarbete.
- Åtgärder vidtas för att minska sjukfrånvaron.
- Effekter av vidtagna åtgärder utvärderas.
- Återrapportering sker av utveckling, orsaker samt åtgärder till styrelse och nämnder.

2.5. Avgränsning

Granskningen avgränsas till kommunstyrelsen och kommunens övergripande arbete. För att kunna bedöma åtgärder och effekter av arbetsmiljöarbetet har även enhetschefer intervjuats.

2.6. Metod

Genomgång av styrande dokument på området. Genomgång av kommunens egna kartläggningar, analyser och åtgärdsprogram.

Vi har tagit del av följande dokumentation: Reglemente för intern kontroll, Riktlinjer- *Partiell tjänstledighet på grund av personliga skäl som inte regleras av lag och avtal*, Personalpolitiskt program, Uppföljning av sjukfrånvaro och arbetsvillkor 2014, Strategisk plan 2015-2017 och budget 2015, Överenskommelse om samverkan mellan försäkringskassas lokala försäkringscenter Visby/Norrköping och Finspångs kommun, Styrkort för kommunens verksamheter 2015, Förnyelse Arbetsmiljö Samverkan i Finspångs Kommun, LOHP-enkät 2013 Redovisning av resultat.

Vi har genomfört intervjuer med ansvariga tjänstemän inom HR-avdelningen (HR-chef, HR-konsulter, Rehabkoordinator), enhetschefer (Sektor: Barn- och utbildning, Vård och omsorg), Kommundirektör och politiska företrädare (Kommunstyrelsens ordförande och oppositionsråd)

Vi har genomfört intervjuer med 16 personer. Intervjuerna har skett vid sju tillfällen och både som intervju med enskild samt i grupp.

Rapporten har sakgranskats av de intervjuade.

3. Iakttagelser och bedömningar

3.1. Det finns en faktabaserad kunskap om utveckling och orsaker till sjukfrånvaro.

3.1.1. Iakttagelser

Finspångs kommun har genomfört medarbetarundersökningar i form av LOHP under 2011 och 2013. LOHP (Ledarskap och organisation för hälsa och produktion) genomförs av forskare från Linköpings universitet och skickas ut till samtliga tillsvidareanställda i kommunen. Denna undersökning är rent vetenskaplig. Undersökningen för 2013 hade en svarsfrekvens på 56 procent och kom fram till följande samband:¹

Förutsättningar	Effekt
Konstruktivt ledarskap	<ul style="list-style-type: none"> - Minskad stress - Främjar innovativt lärandeklimat - Ökar självskattning av prestation
Socio-utvecklingsinriktad organisering av arbetet	<ul style="list-style-type: none"> - Minskar stress - Minskar symtom för utbrändhet - Ökar upplevelsen av "flow"
Rutin- och processinriktad organisering av arbetet	<ul style="list-style-type: none"> - Ökar självskattningen av prestation
Brister i psykosocial arbetsmiljö	<ul style="list-style-type: none"> - Hämmar innovativt lärandeklimat - Högre risk för symtom på utbrändhet

Finspångs kommun genomförde sedan en uppföljning på LOHP-undersökningen som hanterades av HR-konsulter i samråd med cheferna för respektive verksamhets- och sektorsområde. I uppföljningen framkom svårigheten i att bedöma huruvida sjukfrånvaron är arbetsrelaterad eller ej. Det som icke anses vara arbetsrelaterad sjukfrånvaro är bland annat artros, operationer, kroniska magproblem, svårinställd diabetes och privata problem. Det som delvis kan hänföras till arbetsrelaterad sjukfrånvaro är bland annat migrän, muskelvärk, fibromyalgi, ryggproblem, yrsel och hjärtflimmer. Det som associeras med arbetsrelaterad sjukfrånvaro kategoriseras under fyra områden med faktiska exempel från kommunens sektorer:²

- **Förändring i verksamheten**
Ökade klasser, bristande lokaler, ökat dokumentationskrav, krav på pedagogiska och metodologiska förhållningssätt, många chefsbyten.
- **Arbetsbelastning**
Hög arbetsbelastning beskrivs som exempelvis medarbetare som arbetar med nyanlända, myndighetskontoret, vissa skolor och förskolor som hanterar särskilt resurskrävande barn och föräldrar, Enstaka personer i per-

¹ LOHP enkät 2013, Redovisning av resultat, Finspångs kommun

² Uppföljning av sjukfrånvaro och arbetsvillkor 2014

sonalgrupper som härleds till personlighet, sociala, fysiska och psykiska problem.

- **Psykosocial arbetsmiljö**
Samarbets- och relationsproblem, ensamarbete, arbetstider, delade arbetspass nämns som en stor bidragande orsak till att det är tungt i några arbetsgrupper, ökat ansvar för ordinarie personal med ökad andel vikarier.
- **Ledarskap**
Chefer upplever i allmänhet hög arbetsbelastning, lite administrativt stöd, för stora personalgrupper – vissa är chefer för mer än 50 medarbetare, brister i samarbetet med stödfunktioner, avsaknad av tid och kompetens i frågor som har med lokaler att göra.

Finspångs kommun har ett samarbete med företagshälsovården Previa som tillhandahåller tjänster som syftar till att öka möjligheterna att hantera sjukfrånvaron och arbetsmiljön. Företagshälsovården skapar rapporter och för statistik beroende på sektorernas nyttjande. Företagshälsovården skickar statistik kvartalsvis med omvärldsanalys och förslag på förbättringsområden till HR-avdelningen. Dessa rapporter kan även användas som en indikation på om en personalgrupp visar hög stressnivå.

Finspångs kommun har även ett samverkansavtal med Försäkringskassans Lokala försäkringscenter Visby/Norrköping. Kommunen ska hantera ett antal åtaganden samtidigt som Försäkringskassan ska hantera egna åtaganden. Uppföljningen sker två gånger om året och berör hur åtagandena genomförts och hur samarbetsformerna har fungerat. Resultatet av uppföljningen ger en faktabaserad kunskap kring medarbetares sjukfrånvaro och kan sedan användas som underlag för eventuella insatser mot sjukfrånvaro. Vid intervjuerna framkommer att samarbetet med Försäkringskassan fungerar ändamålsenligt och ger ett ökat stöd i arbetet.

3.1.2. Bedömning

Uppfyllt. Vi bedömer att det finns en fungerande struktur för att få faktabaserad kunskap om orsaker till sjukfrånvaro på såväl kommunövergripande nivå som verksamhetsnivå. Underlag inhämtas från olika källor såsom företagshälsovård, medarbetarenkät och försäkringskassan.

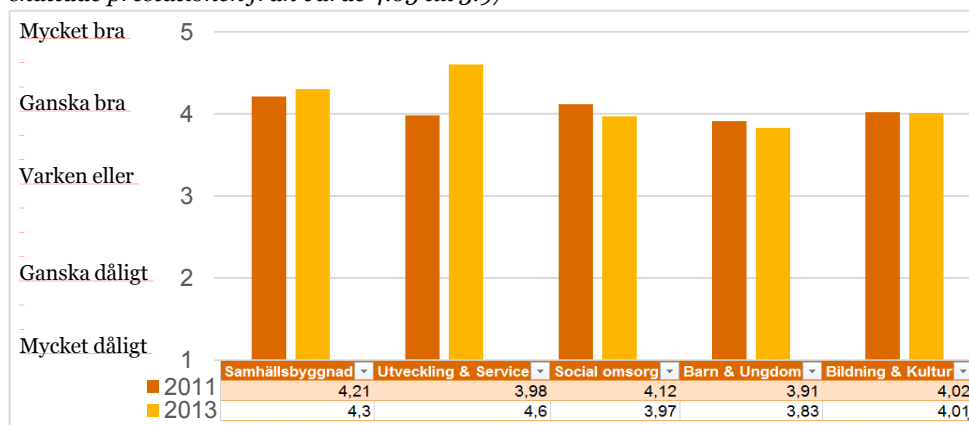
3.2. Skillnader mellan arbetsområden, yrkesgrupper och kön kartläggs och analyseras avseende sjukfrånvaro.

3.2.1. Iakttagelser

LOHP-undersökningen sammanställer statistik i ett flertal tabeller utifrån antaganden. Tabellerna visar resultatet för samtliga sektorer under 2011 och 2013. Nedan presenteras ett exempel ur LOHP-undersökningen:

Självskattad presentation: nöjd med kvalitet på arbetet och mängden arbete

I kommunen som helhet uppfattar medarbetarna kvaliteten på arbetet och mängden arbete till i genomsnitt "ganska bra". Det finns dock en säkerställd minskning av den självskattade prestationen från värde 4.05 till 3.97



Inom sektor Utveckling och Service finns en säkerställd ökning av den självskattade prestationen, från 3.98 till 4.6

Inom sektor Social omsorg finns en statistisk säkerställd minskning av den självskattade prestationen, från 4.12 till 3.97

Som tidigare nämnts har HR-avdelningen genomfört en uppföljning på LOHP-undersökningen från 2013. I uppföljningen görs bedömningar och analyser utifrån arbetsområde och yrkesgrupp. Exempelvis framgår att chefer i allmänhet upplever en hög arbetsbelastning och det rör främst chefer inom äldreomsorgen, social omsorg, lokalvård, skola och förskola. I yrkesgrupper som haft flera chefsbyten finns en oro bland medarbetarna och de upplever ett otydligt ledarskap. I uppföljningen görs även en sammanfattad bedömning över grupper/verksamheter som upplever en hög arbetsbelastning:

- *Medarbetare som arbetar med nyanlända*
- *Myndighetskontoret*
- *Vissa skolor och förskolor där det krävs hantering av särskilt resurskrävande barn och föräldrar*
- *Enstaka personer i personalgrupper som upplever en hög arbetsbelastning.*

HR-avdelningen genomför årligen en medarbetargenomgång tillsammans med samtliga chefer. Vid detta tillfälle görs en djupgående analys över arbetsvillkor, sjukfrånvaro, gruppdynamik, chefsbyten, chefernas situation och hur cheferna mår. Vid flera intervjuer påtalas den kartläggning som visar att vissa chefer har ett högt antal underställda, mellan 20-60 stycken per chef.

Vid rekrytering och i grupputveckling och ledarskapsutveckling genomförs ett "thomas test" vilket identifierar individernas styrkor och begränsningar. Testet avser att skapa en ökad förståelse för medarbetares olika förutsättningar och skapa en bättre gruppdynamik.

HR-avdelningen skickar kvartalsvis ut statistik rörande sjukfrånvaro till sektorschefer. Chefer har även tillgång till rehabiliteringsprogrammet Adato som löpande ger information om medarbetares sjukfrånvaro.

3.2.2. *Bedömning*

Uppfyllt. Vi bedömer att det finns struktur och process för såväl kartläggning och som analys. Den årliga rapporten *uppföljning av sjukfrånvaro och arbetsvillkor* bedöms utgöra ett bra sammanfattande underlag i kartläggningen och för den fortsatta analysen som sker. Vi bedömer att det finns en fungerande analys tillsammans med chefer inom sektorerna Barn och utbildning samt Vård och omsorg.

3.3. *Ansvar och organisation finns för ett systematiskt arbetsmiljöarbete.*

3.3.1. *Iakttagelser*

Samverkanssystemet FAS, *Förnyelse Arbetsmiljö Samverkan*, ska garantera medarbetarnas delaktighet och medinflytande. Samverkan ska ske så frågor behandlas i största möjliga mån av dem som berörs i sitt arbete. Arbetsplatsträffar, APT, ska öppna för dialog mellan samtliga medarbetare och chef för det gemensamma arbetet med utveckling, planering och uppföljning inom det egna arbetsområdet. Detta genomförs enligt de intervjuade enhetscheferna i stor utsträckning. Vid APT-möten uppges det finns möjligheter att ytterligare lyfta arbetsmiljöarbetet, dock framhålls det av vissa enhetschefer att det på grund av tidsbrist inte alltid finns utrymme för diskussion. Ansvar beskriver ligger på enheterna om det dyker upp ett eventuellt problem.

Samverkansgrupper uppges fungera som en samverkan på beslutsnivå. Samverkansgrupper sker på enhetsnivå, sektors nivå och kommunledningsnivå. På enhetsnivå sammanträder enhetschefer som representerar arbetsgivaren och de fackliga företrädare från enhetens verksamheter som representerar de anställda. På sektors nivå sammanträder sektorchef som företräder arbetsgivaren och de fackliga företrädare från sektorns verksamheter som representerar de anställda. På kommunledningsnivå sammanträder representanter från kommunledningen och de fackliga huvudorganisationerna.

HR-avdelningen närvarar vid ledningsgruppsmöten och jobbar med det närvarande ledarskapet hos chefer. Vid ledningsgruppen diskuteras övergripande frågor för sektorn. HR-avdelningen ser vikten av att närvara vid möten för att skapa sig en bild av vad sektorn hanterar för frågeställningar, att närvara beskrivs som en viktig del som stödfunktion. De intervjuade verksamhetscheferna uppger att HR-avdelningen är ett tillgängligt och fungerande stöd för chefer och medarbetare.

Vid intervjuer framkommer att samtliga chefer är bekanta med det systematiska arbetsmiljöarbetet och det genomförs riskbedömningar löpande i verksamheterna. Exempelvis inom hemtjänst där det genomförs riskanalyser för varje brukare.

Vid intervjuer med enhetschefer uppges att det genomförs skyddsronder en gång om året som handlar till stor del om arbetsmiljö. De använder sig av en mall, årshjulet, som ska utvärderas och där det är tydligt vilka som ska delta. De intervjuade enhetscheferna beskriver att om det skulle finnas brister vet personalen vad det handlar om samt att organisationen snabbt blir medvetna om problemet. Dock framkommer att det kan finnas svå-

righeter med att åtgärda problem som kan ha en negativ påverkan på arbetsmiljön, exempelvis ventilation eller ljuddämpande miljöer. Anledningen till svårigheterna uppges vara ekonomi och lång tid till åtgärd. Det framkommer även att det finns andra forum såsom enhetsvisa personalmöten för ökat arbete med arbetsmiljö, men att flera av dessa forum nyttjas till andra prioriterade områden.

Vid intervjuer framkommer att det sker ett förebyggande arbete med exempelvis stresshantering och grupputveckling. HR-avdelningen uppges fungera som ett stöd för chefer. Medarbetare kan påtala exempelvis stressig arbetssituation till sin chef och få kontakt med HR-avdelningen som i sin tur anordnar träff för bland annat samtal och övningar. Rehabkoordinatören involveras i ett tidigt stadiet och det finns således en möjlighet för medarbetare att få stöd innan sjukfrånvaro uppstår. Rehabkoordinatören har även kontakt med Försäkringskassan och företagshälsovården samt ansvarar för avstämningsmöten vid långtidssjukfrånvaro.

Kommunen använder sig av rehabiliteringsprogrammet Adato där cheferna får tillgång till sjukfrånvaro och får en återkoppling på när det är dags att sitta ned med sina medarbetare och diskutera eventuell sjukfrånvaro. Det sker även en uppföljning genom medarbetarsamtalen där man kartlägger om sjukfrånvaro beror på exempelvis understimulans, övertid, privata skäl, återkommande migrän etc. I intervjuer framkommer att chefer tillsammans med HR-personal har möjlighet att tidigt upptäcka medarbetare med återkommande sjukfrånvaro. Samtliga intervjuade anser att systemet fungerar ändamålsenligt.

3.3.2. *Bedömning*

Uppfyllt. Vi bedömer att det finns fungerande organisation för samverkan på olika nivåer. Ansvar för genomförande av systematiskt arbetsmiljöarbetet bedöms vara tydligt. Det systematiska arbetsmiljöarbetet bedöms vara implementerad i verksamheten.

3.4. *Åtgärder vidtas för att minska sjukfrånvaron.*

3.4.1. *Iakttagelser*

I uppföljningen av sjukfrånvaro och arbetsvillkor 2014 listas även förslag på åtgärder för minskad sjukfrånvaro. Förslagen på åtgärder omfattar fyra områden: *Förändringar i verksamheten, Arbetsbelastning, Psykosocial arbetsmiljö* och *Ledarskap*.

I uppföljningen framgår även fyra påbörjade eller planerade åtgärder. Nedan presenteras åtgärderna med aktuellt läge utifrån intervjuer och dokumentanalys:

- *Kontinuerlig utveckling av kommunens chefs- och ledarskapsprogram.*
- *Under 2015 se över chefernas hela arbetssituation, vilket innefattar frågor kring antal underställda medarbetare, administration och stödfunktioner.*
- *Utveckling av stöd med arbete kring grupputveckling.*
- *Stresshanteringsgrupper.*

HR-avdelningen uppges vid intervjuer att de arbetar med att kartlägga chefernas arbetssituation. Beträffande administrativt stöd är arbetet ej slutfört, men de har kartlagt hur

mycket administrativt stöd som finns, hur många underställda och geografisk utspridning. Vid intervjuer framkommer att detta har lett till skapandet av fler chefstjänster inom hemtjänsten.

Utveckling av stöd i grupputveckling sker mestadels vid behov. Chefer efterfrågar en insats och HR-avdelningen genomför en kartläggning varpå de sedan tillsammans går igenom kring insatsen. Arbetet med att erbjuda stresshanteringsgrupper har inte kunnat fortskrida på grund av organisatoriska problem i samarbetet med närsjukvården i Finspång. HR-avdelningen har varit med på planeringsdagar hos en del enheter och pratat om stresshantering. Vid intervjuer framkommer att flera av de planerade åtgärderna inte har förmedlats neråt i verksamheten vilket innebär att flera chefer inte vetat om de planerade åtgärderna. Det gäller särskilt rörande grupputveckling och stresshanteringsgrupper.

Vid flera intervjuer påtalas vikten av ett gott ledarskap som en central del i att minska sjukfrånvaron. Möjligheterna till och utvecklingen av det nära ledarskapet framhävs av flera intervjuade. HR-avdelningen genomför frukostmöten för samtliga chefer inom sektorerna. Vid dessa frukostmöten ges information om varierande områden. Det har även i vissa sektorer införts möten där de cheferna inom sektorerna tillsammans läser en ledarskapsbok och för diskussioner om det närvarande ledarskapet. Chefer uppges kontinuerligt genomgå utbildningar inom ramen för kommunens chefs- och ledarskapsprogram. Exempelvis har chefer bland annat haft möjligheten att gå på seminarium och träffar med kvalificerade föreläsare. Några av enhetscheferna uppger att det är svårt att få information om exempelvis frukostmöten i rätt tid för att kunna planera samt att få tiden att räcka till generellt för denna typ av chefsutveckling.

I kommunstyrelsens styrkort anges åtagandet *Genomföra hälsoundersökningar för 1/3 av medarbetare*. I styrkortet framgår även åtagandet *Enheter med arbetsrelaterad sjukfrånvaro ska prioriteras och riktade insatser ska genomföras*.

Företagshälsovården har inlett arbetet med hälsoundersökningar för medarbetare under 2015. De levererar även rapporter och statistik beroende på vilka tjänster som sektorerna valt att nyttja. Hälsoundersökningarna har visat på problem med övervikt, kost, motion och stress. I och med detta planerar HR-avdelningen att initiera en friskvårdsvecka, där innehållet fokuseras på information om kost, motion och övriga aktiviteter.

De intervjuade uppger att riktade åtgärder till enheter med högre sjukfrånvaro genomförs eller planeras att genomföras. Här ingår exempelvis grupputveckling och översyn av enheternas organisation gällande bland annat chefers arbetssituation och administrativa stöd.

3.4.2. *Bedömning*

Uppfyllt. Vi bedömer att såväl riktade åtgärder mot enskilda medarbetare/arbetsgrupper som generella kommunövergripande åtgärder genomförs i stor utsträckning. Vi bedömer att informationen till chefer, om möjlighet till olika insatser exempelvis stresshanteringsgrupper eller grupputveckling, bör förbättras. Detta gäller även informationen kring förslag på åtgärder som tagits fram utifrån de kartläggningar och uppföljningar som gjorts.

3.5. Effekter av vidtagna åtgärder utvärderas.

3.5.1. Iakttagelser

De intervjuade uppger att utvärdering sker i viss omfattning när det gäller riktade insatser mot exempelvis en arbetsgrupp. Exempel på åtgärder som utvärderas är genomförandet av grupputveckling.

Beträffande kommunövergripande åtgärder uppger HR-avdelningen att den inte har utvärderat generella åtgärder såsom hälsoundersökningar och översynen av chefernas arbetssituation. Anledningen till detta uppges vara att åtgärderna inte har hunnit genomföras fullt ut.

Flera intervjuade påtalar vikten av att ha utrymme för att kunna genomföra utvärdering och reflektion över de åtgärder som genomförs. Detta gäller på såväl verksamhetsnivå som övergripande nivå.

3.5.2. Bedömning

Delvis. Vi bedömer att effekten av åtgärder som berör riktade insatser till exempelvis arbetsgrupper utvärderas till viss del. Vi kan inte bedöma huruvida effekterna av kommunövergripande åtgärder utvärderats då flertalet åtgärder ej är fullt genomförda och därmed inte utvärderade. Vi rekommenderar att möjligheter skapas för chefer och HR-personal att kunna sprida vidare ”goda exempel” inom organisationen.

3.6. Åtterrapporering sker av utveckling, orsaker samt åtgärder till styrelse och nämnder.

3.6.1. Iakttagelser

Kommunstyrelsen har ett utskott i form av arbetsgivardelegation som består av tre ledamöter och hanterar arbetsgivarfrågor. Arbetsgivardelegationen sammanträder vid ett tillfälle per månad. Rapporteringen från HR-avdelningen till kommunstyrelsen sker främst inom ramen för arbetsgivardelegationen. De intervjuade politiska företrädarna uppger att vid arbetsgivardelegationens sammanträden sker kontinuerlig diskussion med exempelvis HR-chef i frågor rörande sjukfrånvaro och arbetsmiljö.

Statistik och information över personalområdet presenteras i årsredovisningen och till del i delårsrapport omfattandes för första halvåret. Dessa behandlas inom ramen för kommunstyrelsen. Utöver arbetsgivardelegationen sker således åtterrapporeringen till styrelse genom dessa redovisningar. I personalredovisningen presenteras information över bland annat arbetsmiljö och hälsofrämjande arbete, Företagshälsovård, Utredning av sjukfrånvaron i organisationen och Arbets-skador och tillbud.

Utöver det normalt årsvisa åtagandena som sker via styrkort fick HR-avdelningen under 2014 ett särskilt uppdrag att minska sjukkostnaderna. Detta uppdrag rapporterades särskilt utöver ordinarie rapportering.

3.6.2. Bedömning

Uppfyllt. Vi konstaterar att en mer detaljerad åtterrapporering i huvudsak sker till kommunstyrelsens arbetsgivardelegation där företrädare för kommunstyrelse finns representerad. Rapporteringen bedöms vara tillräcklig för att ge arbetsgivardelegationen en bild av

utveckling, orsaker och vidtagna åtgärder. Vi konstaterar att kommunstyrelsen i sin helhet, främst får återrapporering genom årsredovisningen och delårsrapport i enlighet med skriftliga riktlinjer.

2016-02-01

Uppdragsledare

Projektledare