

# Uppföljande granskning av sjukfrånvaro

Hudiksvalls kommun

Juni 2020

*Malou Olsson*

*Oskar Månsson*

*Sofia Bengtsson*



# Innehållsförteckning

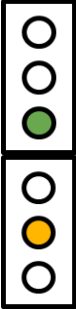
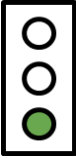
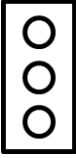

<b>Sammanfattning</b>	<b>2</b>
<b>1. Inledning</b>	<b>4</b>
1.1. Bakgrund	4
1.2. Syfte och revisionsfråga	4
1.3. Kontrollmål	4
1.4. Avgränsning	5
1.5. Metod	5
<b>2. Iakttagelser och bedömningar</b>	<b>6</b>
2.1. Kontrollmål 1: Löpande analyser genomförs av orsakerna till sjukfrånvaro	6
2.2. Kontrollmål 2: Kommunstyrelsen och nämnderna har vidtagit åtgärder i syfte att minska sjukfrånvaron	7
2.3. Kontrollmål 3: Kommunstyrelsen och nämnderna analyserar fortlöpande vilka konsekvenser som sjukfrånvaron innebär, både internt och externt	9
2.4. Kontrollmål 4: Effekter av vidtagna åtgärder mot sjukfrånvaron följs upp	9
2.5. Kontrollmål 5: Chefer i linjeorganisationen har ett adekvat stöd i sitt arbete med att förebygga sjukfrånvaro	10
2.6. Kontrollmål 6: Genomföra en fördjupad analys av intraprenad verksamhetens effekter på medarbetarnas hälsa	12

# Sammanfattning


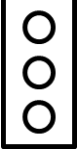
Revisorerna i Hudiksvalls kommun har med hänsyn till risk och väsentlighet bedömt det angeläget att göra en uppföljande granskning avseende sjukfrånvaron. Revisorerna genomförde under 2016 en granskning av kommunstyrelsens arbete utifrån sitt samordningsansvar och sin uppsiktspflicht och, dels om Lärandenämnden och Social- och omsorgsnämnden ändamålsenligt arbetar för att reducera sjukfrånvaron.

Syftet med denna granskning har varit att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna utifrån tidigare noterade brister vidtagit åtgärder och säkerställt ett ändamålsenligt arbete för att reducera sjukfrånvaron. Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen och nämnderna i allt väsentligt vidtagit åtgärder och säkerställt ett ändamålsenligt arbete för att reducera sjukfrånvaron utifrån tidigare noterade brister.

Den sammanfattande bedömningen baseras på en sammanvägning av bedömningarna för nedanstående kontrollmål. Motiveringar till bedömningar återfinns under respektive kontrollmål i kapitel 2.

Kontrollmål	Bedömning	
Kontrollmål 1: Löpande analyser genomförs av orsakerna till sjukfrånvaron	<b>Uppfyllt</b> Kommunstyrelsen	
	<b>Delvis Uppfyllt</b> Social- och omsorgsnämnden Lärandenämnden	
Kontrollmål 2: Kommunstyrelsen och nämnderna har vidtagit åtgärder i syfte att minska sjukfrånvaron	<b>Uppfyllt</b> Kommunstyrelsen Social- och omsorgsnämnden Lärandenämnden	
Kontrollmål 3: Kommunstyrelsen och nämnderna analyserar fortlöpande vilka konsekvenser som sjukfrånvaron innebär, både internt och externt	<b>Ej bedömt</b> <i>Kommunstyrelsens och nämndernas svar på den tidigare granskningen innehöll ingen information kring detta.</i>	
Kontrollmål 4: Effekter av vidtagna åtgärder mot sjukfrånvaron följs upp	<b>Uppfyllt</b> Lärandenämnden	
	<b>Delvis Uppfyllt</b> Kommunstyrelsen Social- och omsorgsnämnden	

---

Kontrollmål 5: Chefer i linjeorganisationen har ett adekvat stöd i sitt arbete med att förebygga sjukfrånvaro	<b>Uppfyllt</b> Kommunstyrelsen Social- och omsorgsnämnden Lärandenämnden	
Kontrollmål 6: Genomföra en fördjupad analys av intraprenad verksamhetens effekter på medarbetarnas hälsa	<b>Ej bedömt</b> <i>Kommunstyrelsens och nämndernas svar på den tidigare granskningen innehöll ingen information kring detta.</i>	

---

# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund

Revisorerna i Hudiksvalls kommun har med hänsyn till risk och väsentlighet bedömt det angeläget att göra en uppföljande granskning avseende sjukfrånvaron. Revisorerna genomförde under 2016 en granskning av kommunstyrelsens arbete utifrån sitt samordningsansvar och sin uppsiktsplikt och om lärandenämnden och social- och omsorgsnämnden ändamålsenligt arbetar för att reducera sjukfrånvaron.

I granskningen påtalades brister i kommunstyrelsens övergripande styrning och ledning beträffande åtgärder för att minska sjukfrånvaron. Fortsatt saknades en kommunövergripande dokumenterad analys av orsakerna till den ökade sjukfrånvaron samt en analys av de ekonomiska konsekvenserna av ökad sjukfrånvaro. Beslutade åtgärder eller lämnade uppdrag från kommunstyrelsen avseende åtgärder för att minska sjukfrånvaron identifierades inte i granskningen.

I granskningen påtalas bland annat områden som kommunstyrelsen/nämnden behöver arbeta vidare med och förbättra:

- 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.
- Fastställa en kommunövergripande rapportering av statistik över sjukfrånvaron, antal rehab ärenden samt rapportering över genomförda åtgärder.
- Inom respektive nämnd utforma uppföljningsrutiner över att beslutade handlingsplaner genomförs
- Se över det administrativa stöder för chefer för att ge dem en bättre förutsättning att klara av sitt uppdrag.
- Genomföra en fördjupad analys av intraprenad verksamhetens effekter på medarbetarnas hälsa.

## 1.2. Syfte och revisionsfråga

Har kommunstyrelsen/ nämnderna utifrån tidigare noterade brister vidtagit åtgärder och säkerställt ett ändamålsenligt arbete för att reducera sjukfrånvaron?

## 1.3. Kontrollmål

- Löpande analyser genomförs av orsakerna till sjukfrånvaron.
- Kommunstyrelsen och nämnderna har vidtagit åtgärder i syfte att minska sjukfrånvaron.
- Kommunstyrelsen och nämnderna analyserar fortlöpande vilka konsekvenser som sjukfrånvaron innebär, både internt och externt.
- Effekter av vidtagna åtgärder mot sjukfrånvaron följs upp.
- Chefer i linjeorganisationen har ett adekvat stöd i sitt arbete med att förebygga sjukfrånvaro.
- Genomföra en fördjupad analys av intraprenad verksamhetens effekter på medarbetarnas hälsa.

#### **1.4. Avgränsning**

Granskningen avgränsas till att besvara kontrollmålen ovan utifrån tidigare gransknings påtalade brister.

#### **1.5. Metod**

Analys av styrelsens och nämndernas styr- och uppföljningsdokument, nämndsplan, verksamhetsberättelse, nämndsprotokoll och andra interna styrande och stödande dokument.

Telefonintervju samt skriftlig avstämning har genomförts med förvaltningschef för social- och omsorgsförvaltningen respektive tf. förvaltningschef inom lärandeförvaltningen. En telefonintervju har även genomförts med kommunstyrelsens ordförande.

Intervjuade har getts möjlighet att sakgranska innehållet i rapporten.

## 2. Iakttagelser och bedömningar

### 2.1. Löpande analyser genomförs av orsakerna till sjukfrånvaro

Efter tidigare utförd granskning var vår bedömning att kommunstyrelsen inte uppdragit till personalfunktionen att fungera som ett centralt stöd som omfattar kommunövergripande analyser, framtagande av kommunövergripande åtgärdsplaner, förslag på beslut kopplat till förbättringar i arbetsmiljö med mera. Granskningen påvisade en avsaknad av en dokumenterad kommunövergripande analys av orsakerna till den ökade sjukfrånvaron.

Av kommunstyrelsens svar framgår att kommunen har ett övergripande arbetsmiljöansvar som vidarefördelas till varje nämnd som i sin tur ansvarar för sitt verksamhetsområde.

I lärandenämndens svar på den tidigare granskningen framgår att en kartläggning och analys av sjukfrånvaron och dess orsaker har genomförts. Vidare följer att en systematisk uppföljning sker av sjukfrånvaro, trivsel, hälsa och arbetsmiljö i verksamheterna. Av social- och omsorgsnämndens yttrande framgår inte att analyser av orsakerna till sjukfrånvaron genomförs.

#### 2.1.1. Iakttagelser

Vår genomgång av kommunstyrelsens och nämndernas protokoll 2017–2019 visar att redovisning av statistik avseende sjukfrånvaron görs. Redovisning sker på majoriteten av kommunstyrelsens och lärandenämndens sammanträden samt ett par gånger om året för social- och omsorgsnämnden. Genomgången visar att inga dokumenterade analyser av orsakerna till sjukfrånvaro har genomförts på kommunövergripande eller nämndnivå.

Analys av sjukfrånvaron har varit en del av kommunstyrelsens internkontroll av den övergripande verksamheten under åren 2017–2019. Detta följer av kommunstyrelsens internkontrollplaner för dessa år samt uppföljning och rapportering dessa. 2017 anges i rapportering av internkontrollplanen att analys av sjukfrånvaron behöver förbättras. För 2018 anges att arbetet med att analysera sjukfrånvaron har förbättrats, att det fortfarande finns brister inom vissa delar av organisationen samt behov av att fördjupa analysen. I uppföljningen för 2019 anges att momentet analys av sjukfrånvaron bedöms som bra, då analys genomförts inom samtliga förvaltningsområden utom en, Svågadal förvaltningen. I intervju med företrädare för kommunstyrelsen bekräftas att införandet av momentet i internkontrollplanen avseende sjukfrånvaron varit ett sätt att förbättra analysen.

För nämnderna har internkontrollplanerna under åren 2017 till 2019 inte innefattat några kontroller rörande analyser av sjukfrånvaron.

Av intervju med företrädare för social- och omsorgsförvaltningen följer att analys av orsaker görs för de enheterna med högre sjukfrånvaro inom förvaltningen. Nämnden uppges vara intresserad av frågan och muntliga redovisningar presenteras på nämndmöten av förvaltningsledningen.

Företrädare för lärandeförvaltningen beskriver att sjukfrånvaron följs upp och analyseras varje kvartal på skolförvaltnings- och enhetsnivå. Vidare uppges att omfattning, orsaker och konsekvenser till sjukfrånvaron följs upp i delår och helår för hela förvaltningen.

#### 2.1.2. Bedömning

Vi bedömer att löpande analyser genomförs av orsakerna till sjukfrånvaro på kommunövergripande nivå. I årsredovisningarna redovisas kommunens totala sjukfrånvaro, vilken har sjunkit under åren 2016–2019. Kommunstyrelsens har följt upp analys av sjukfrånvaron som ett moment i internkontrollplanerna 2017–2019. Uppföljningen visar att analys av sjukfrånvaro har förbättrats inom kommunen som helhet under dessa år.

Vi bedömer att löpande analyser av orsakerna till sjukfrånvaro delvis genomförs för lärandenämnden respektive social- och omsorgsnämnden. Analyser genomförs på förvaltningsnivå och delges nämnden muntligt, men få dokumenterade analyser delges respektive nämnd.

## 2.2. Kommunstyrelsen och nämnderna har vidtagit åtgärder i syfte att minska sjukfrånvaron

Vid tidigare utförd granskning påtalades brister avseende kommunstyrelsens övergripande styrning och ledning beträffande åtgärder för att minska sjukfrånvaron. Granskningen kunde inte påvisa att kommunstyrelsen beslutat eller lämnat uppdrag om kommunövergripande åtgärder för att minska sjukfrånvaron. Vidare resulterade granskningen i flera intressanta inspel som vi angav som viktiga att följa upp och analysera. Det gällde framförallt områdena koppade till individens delaktighet i arbetet, eget ansvar för planering och att i ett tidigt skede av sjukdomsperioden sätta in tillräckliga åtgärder.

Av kommunstyrelsens svar på den tidigare granskningen följer att kommunstyrelsen har konstaterat att nämnderna utifrån deras delgivna svar bedriver ett aktivt arbetsmiljöarbete och vidtar åtgärder för att öka frisknärvaron genom bland annat sina handlingsplaner.

I lärandenämndens svar understryks att en ökning av frisknärvaron varit ett prioriterat område sedan januari 2016. Utifrån den genomförda kartläggningen och analysen av sjukfrånvaron tog förvaltningens ledning fram en strategi för ökad frisknärvaron. Vidare följer att handlingsplaner för ökad frisknärvaro tagits fram för verksamheterna.

Av social- och omsorgsnämndens svar framgår att förvaltningen gått med i ett forskningsprojekt vid namn STAMINA, vilket är en metod för att på ett strukturerat sätt följa att enheterna arbetar med arbetsmiljön. Sjukrivningar och arbetsmiljöfrågor följs upp på APT. Arbetsmiljöfrågor följs upp på respektive skyddskommitté då även förbättringar planeras. Varje enhetschef kontakter sjukrivna i ett tidigt skede, ofta dag ett eller två.

### 2.2.1. Iakttagelser

Redovisning av den kommunövergripande sjukfrånvaron görs i kommunens årsredovisningar. Tabellen nedan visar en sammanställning av sjukfrånvaron under åren 2016 till 2019 för kommunen som helhet samt för förvaltningarna. Rapportering Av sammanställningen framgår att den totala sjukfrånvaron har minskat från 7,8 procent 2016 till 6,8 procent 2019. Sjukfrånvaron inom nämnderna har också minskat med åren till 6,7 procent i lärandeförvaltningen respektive 7,3 procent i social- och omsorgsförvaltningen år 2019.

Tabell 1: Sjukfrånvaro 2016–2019, totalt i kommunen, för lärandeförvaltningen och för social- och omsorgsförvaltningen.

År	Kommunen, totalt	Lärandeförvaltningen	Social- och omsorgsförvaltningen
2016	7,8%	7,9%	8,4%
2017	7,2%	7,4%	7,7%
2018	6,9%	7,1%	7,5%
2019	6,8%	6,7%	7,3%

**Notering:** Kommunövergripande statistik har hämtats från årsredovisningar 2016, 2017, 2018 och 2019. Förvaltningsspecifik statistik har erhållits i form av en sammanställning från kommunen.

Genomgång av kommunstyrelsens protokoll 2017–2019 visar att inga beslut om kommunövergripande åtgärder för att minska sjukfrånvaron tagits. Ett beslut att stärka upp interkontrollen inom området togs på kommunstyrelsens möte den 10 oktober 2017.



Intervjuade beskriver att social- och omsorgsnämnden har genomfört en omorganisation under mars 2020 då en ny funktion, organisationscontroller har tillsatts inom förvaltningen. Organisationscontrollerns roll uppges vara stödjande att bistå i att skapa strategiska planer för verksamheterna och arbeta nära enhetschefer. I intervju med företrädare för kommunstyrelsen beskrivs att omorganisationen inom social- och omsorgsnämnden skett med bakgrund av kontinuerliga underskott i verksamheten.

Enligt uppgift från kommunen är det bakomliggande beslutet till omorganisationen inom social- och omsorgsförvaltningen ett särskilt uppdrag i Budget 2020. Det särskilda uppdraget är riktat till samtliga nämnder att fortsätta utveckla kommunens långsiktiga planering och styrning.

Vidare betonar företrädare för kommunstyrelsen att det inte ingår i det övergripande arbetsmiljöansvaret att besluta om hur nämnderna ska arbeta för att minska sjukfrånvaron. I få fall då sjukfrånvaron ökat kraftigt inom en specifik verksamhet uppges kommunstyrelsen ha vidtagit åtgärder i form av att begära kontinuerlig rapportering om utvecklingen samt genomfört diskussioner i arbetsutskott om detta. Kommunstyrelsen håller sig av denna anledning kontinuerligt informerad om sjukfrånvarons utveckling i verksamheterna.

Granskning av nämndernas protokoll 2017–2019 visar att lärandenämnden har beslutat och åtgärder mot sjukfrånvaron. Den 2 februari 2017 antas en handlingsplan för utvecklingsområden vilken infattar bland annat kompensförsörjning och ledarskap. Den 3 maj 2018 beslutade nämnden att minska sjukskrivningarna inom förskolan.

Företrädare för lärandenämnden beskriver att flera åtgärder har vidtagits i syfte att minska sjukfrånvaron under de senaste åren. Bland annat har förstärkning av ledningsresurs genomförts för att möjliggöra ett nära ledarskap och de skolformsvisa handlingsplanerna som upprättats innehåller åtgärder som avser att minska sjukfrånvaron. Samtalsutbildning för chefer samt arbetsmiljöutbildningar har genomförts. Vidare beskrivs medarbetarna inom förvaltningen har möjlighet att planera det egna arbetet i samverkan med kollegor och ansvarig chef. Det ligger i chefers uppdrag att skapa goda förutsättningar för medarbetaren att planera och utföra sitt arbete. Medarbetarenkäten som gjordes hösten 2019 uppges ha visat bra värden inom detta området. Vid en sjukskrivning följs kommunens rutiner för rehabprocess som består av ett flertal åtgärder i olika steg.

Av social- och omsorgsnämndens protokoll under den granskade perioden följer att åtgärder för minskad sjukfrånvaro inkluderar deltagande i FoU-projektet STAMINA. I protokollet från den 22 mars 2018 framgår att nämnden avslutade projektet efter ca två månader. Av nämndens verksamhetsrapport för delår 2018 framkommer att den modell som användes inom STAMINA-projektet kallas för Kraftkartan. Arbetet med Kraftkartan ska fortsätta även efter att projektet avslutats och när en upphandling av modellen har genomförts. Företrädare för social- och omsorgsförvaltningen beskriver att verktyget Kraftkartan nu har införts på prov inom ett par verksamhetsområden och ska införas i hela förvaltningen. Verktyget beskrivs som effektivt för att öka frisknärvaron och som uppskattat av medarbetarna.

### *2.2.2. Bedömning*

Vi bedömer att kommunstyrelsen och nämnderna har vidtagit åtgärder i syfte att minska sjukfrånvaron.

Vi bedömer att kommunstyrelsen utifrån sitt övergripande arbetsmiljöansvar har vidtagit åtgärder då det bedömts som nödvändigt. Lärandenämnden har genomfört ett antal åtgärder och upprättat handlingsplaner med fokus på ökad frisknärvaro. Social- och omsorgsnämnden har arbetat med modellen Kraftkartan som uppges ha haft en god effekt.

Sjukfrånvaron har minskat i kommunen som helhet samt inom nämnderna under åren 2016–2019, vilket genomförda åtgärder rimligen kan antas ha bidragit till.

## **2.3. Kommunstyrelsen och nämnderna analyserar fortlöpande vilka konsekvenser som sjukfrånvaron innebär, både internt och externt**

Vid tidigare genomförd granskning påvisades brister i form av avsaknad av analys av de ekonomiska konsekvenserna vid ökad sjukfrånvaro.

I kommunstyrelsens och nämndernas svar på den tidigare utförda granskningen kommenteras inte analys av sjukfrånvarons konsekvenser.

### **2.3.1. Iakttagelser**

Genomgång av kommunstyrelsens och nämndernas protokoll för perioden 2017–2019 indikerar att ingen analys av sjukfrånvarons ekonomiska konsekvenserna har genomförts på kommunövergripande- eller nämndnivå. I uppföljningen av kommunstyrelsens internkontrollplaner framgår inte specifikt vad analysen av sjukfrånvaron inom förvaltningarna består av.

I intervju med företrädare för kommunstyrelsen framhålls att det finns en medvetenhet kring den ekonomiska effekten som sjukfrånvaron innebär för kommunen. Några dokumenterade kommunövergripande analyser uppges inte ha genomförts. Nämnderna antas basera sina analyser av ökad sjukfrånvaro på en mängd faktorer, däribland den ekonomiska aspekten. Intervjuade betonar att den ekonomiska effekten inte är det primära målet, utan en positiv bieffekt av en mer hälsosam organisation.

### **2.3.2. Bedömning**

Ingen bedömning.

Kommunstyrelsens och nämndernas svar på den tidigare granskningen innehöll ingen information kring att några sådana analyser har genomförts. Protokollsgenomgången visar heller inte på att några dokumenterade analyser av ekonomiska konsekvenser av sjukfrånvaron har genomförts.

## **2.4. Effekter av vidtagna åtgärder mot sjukfrånvaron följs upp**

Vid tidigare utförd granskning bedömde vi att nämnderna bör säkerställa att de handlingsplaner som upprättats, samt de aktiviteter som planerats med anledning därav, följs upp.

I lärandenämndens svar på den tidigare granskningen framgår att statistisk för frisknärvaron rapporteras för lärandenämnden vid tre tillfällen under året; i januari, april samt augusti månad. Vidare följer att handlingsplanerna för verksamheterna följs upp varje kvartal på bland annat chefsdagar och APT.

Av social- och omsorgsnämndens svar följer att nämnden följer upp åtgärder vid delårs- och helårsbokslut. Vid samma tillfälle fattas beslut om eventuella ytterligare åtgärder. Vidare framgår att ett av nämndens internkontrollmål är att följa upp att verksamheten arbetar med att följa rehabmodellen.

I kommunstyrelsens svar kommenteras inte specifikt uppföljningen av åtgärder och aktiviteter relaterade till sjukfrånvaron utan hänvisar till nämndernas svar.

### **2.4.1. Iakttagelser**

Protokollsgenomgång för perioden 2017–2019 visar att kommunstyrelsen följer upp sjukfrånvaron under samtliga år inom ramen för internkontroll. Av kommunstyrelsens protokoll från den 6 februari 2018 följer att beslut fattas om att följa upp rutinen för sjukfrånvaron vid sammanträdet 5 juni, men ingen rapport av detta återfinns i protokollen.

I intervju med företrädare för kommunstyrelsen beskrivs att en tidigare hög sjukfrånvaro inom förskolan föranledde åtgärder i form av närmare kontroll och uppföljning av kommunstyrelsen. Detta

uppges ha inträffat i samband med den föregående granskningen omkring 2016. Kommunstyrelsen genomförde en uppföljning av sjukfrånvaron i förskolan för omkring ett år sedan, detta är dock något vi inte har kunnat verifiera i protokoll. I intervju framhålls att förbättring kan ske avseende dokumenterade uppföljningar till styrelsen och nämnderna.

Granskning av nämndernas protokoll visar att lärandenämnden har beslutat om åtgärder mot sjukfrånvaron och följt upp dessa. En handlingsplan för utvecklingsområden som innefattar bland annat kompensationsförsörjning och ledarskap beslutas om i februari 2017 och följs upp i juni samma år.

Företrädare för lärandeförvaltningen uppger att handlingsplaner följs upp regelbundet i chefsgrupper och kommuniceras till medarbetare. Vidare beskrivs att behovet av goda relationer och ett nära ledarskap har synliggjorts i tidigare uppföljningar och åtgärder för att påverka detta positivt genomförs.

Social- och omsorgsnämndens protokoll visar att uppföljning av beslutade åtgärder och handlingsplaner görs i viss mån. I december 2017 sker en återrapportering av Individ- och familjeomsorgens arbete med arbetsmiljöfrågor som följde av ett uppdrag från 2015. I maj 2018 görs en uppföljning av arbetsmiljöåtgärder i samtliga av nämndens verksamheter.

Av social- och omsorgsnämndens internkontrollplaner 2017 till 2019 framgår att efterföljande av rehab-modellen inte har varit ett kontrollmoment under de åren, vilket framgår av svaret från nämnden.

#### 2.4.2. *Bedömning*

Vi bedömer att effekter av vidtagna åtgärder mot sjukfrånvaron delvis följs upp inom kommunstyrelsen samt inom social- och omsorgsnämnden. Uppföljning beskrivs genomföras av de relativt få kommunövergripande åtgärder som vidtagits. Det finns dock en brist på spårbarhet av dessa uppföljningar i kommunstyrelsens protokoll. För social- och omsorgsnämnden har dokumenterade uppföljningar genomförts vid ett par tillfällen under 2017–2019, vi bedömer att dessa kan bli mer kontinuerliga.

Vi bedömer att effekter av vidtagna åtgärder mot sjukfrånvaron följs upp inom lärandenämnden och att uppföljningen finns dokumenterad i nämndens protokoll. Systematiska uppföljningar genomförs även på förvaltningsnivå.

### 2.5. **Chefer i linjeorganisationen har ett adekvat stöd i sitt arbete med att förebygga sjukfrånvaro**

Vid tidigare utförd granskning noterade vi ett behov av att se över det administrativa stödet till chefer för att på så sätt underlätta deras chefsuppdrag.

I lärandenämndens svar på den tidigare granskningen framgår att en av de tre identifierade utvecklingsområdena i den genomförda analysen av sjukfrånvaron var att skapa förutsättningar för att kunna vara en bra chef för sina medarbetare och att man som chef orkar vara frisk själv. Vidare följer att en inventering pågår gällande behov av administrativt stöd för respektive verksamhetschef.

Social- och omsorgsnämnden framhåller i sitt svar att personalenheten fungerar som ett centralt stöd till samtliga förvaltningar. Personalavdelningen vägleder arbetsmiljöarbetet genom tillämpningar av politiska beslut. I svaret framhålls att det pågår en inventering av behovet av resurser på kommunledningsnivå. Vidare uppges att det pågår ett arbete för att stärka både enhetschefer och det administrativa stödet.

I kommunstyrelsens svar framhålls att respektive nämnd ansvarar för att säkerställa en god arbetsmiljö som är hälsofrämjande. Av svaret framgår vidare att personalenheten aktivt stödjer verk-

samheterna i det främjande och förebyggande arbetet.

### *2.5.1. Iakttagelser*

Genomgång av kommunstyrelsens och nämndernas protokoll för perioden 2017–2019 visar följande. I kommunstyrelsens protokoll för perioden finns inga indikationer på att diskussioner ägt rum eller beslut fattats rörande stöd till chefer.

Företrädare för kommunstyrelsen beskriver att den inventering som genomförts på kommunledningsnivå avseende behovet av resurser föregicks av diskussioner om arbetsmiljöansvaret hos chefer i organisationen. Det saknades kompetens i arbetsmiljöfrågor hos denna grupp. I nutid uppges detta ha förbättrats genom utbildningar till chefer och ett tydligare uppdrag som inkluderar arbetsmiljöfrågor.

Av lärandenämndens protokoll från 8 juni 2017 följer att chefernas behov av stöd har kartlagts utifrån uppföljningen av en handlingsplan för utvecklingsområden. Individuella lösningar har utarbetats för respektive enhetschef.

Företrädare för lärandeförvaltningen redogör för stödet till chefer inom förvaltningen. Personalenheten ger stöd till chefer i olika frågor, bland annat rörande sjukfrånvaro. Inom företagshälsovården finns resurser att använda för rektorer. Andra exempel är kompetensutveckling av olika slag samt handledning av närmaste chef och kollegor. Det administrativa stödet till chefer uppges bestå av visst stöd från andra förvaltningar, bland annat personalavdelningen och kommunikationsavdelningen. Vidare beskrivs att detta stöd är längre ifrån cheferna efter en omorganisation 2019.

I social- och omsorgsnämndens protokoll under perioden finns få indikationer på att nämnden försökt underlätta chefsuppdrag genom mer administrativt stöd. I maj 2018 informerar förvaltningen om en kommande förändring av nämndens verksamhetsområden vars syfte anges vara att bland annat minska antalet verksamhetschefsområden.

Intervjuade uppger omorganisationen under våren 2020 inom social- och omsorgsförvaltningen har inneburit tillsättande av tjänsterna kulturcoach samt en organisationscontroller. Kulturcoachens uppgift är att vara stöd till enhetschefer bland annat inom arbetet med tillitsbaserat ledarskap. Organisationscontrollers funktion uppges vara att stötta enhetschefer med att skapa strategiska planer för verksamheten. Det administrativa stödet till chefer uppges ha förändrats och med omorganisationen då antalet administratörer har minskat.

### *2.5.2. Bedömning*

Vi bedömer att chefer i linjeorganisationen har ett adekvat stöd i sitt arbete med att förebygga sjukfrånvaro. Kommunövergripande stöd finns inom personalenheten och kommunikationsavdelningen. Arbetsmiljöansvaret hos chefer har tydliggjorts och ett arbete för att höja kompetensen inom området har genomförts.

Lärandenämndens svar på granskningen framgår att ett arbete har genomförts för att förbättra stödet till chefer och av intervjuer följer att stödet är omfattande.

Social- och omsorgsnämnden har nyligen tillsatt funktioner inom förvaltningen med uppdrag att bland annat stödja chefer inom ledarskap och strategi.

Omorganisationer har lett till ett minskat administrativt stöd till chefer inom både lärandeförvaltningen och inom social och omsorgsförvaltningen. Vi bedömer att nämnderna bör följa upp effekterna av detta minskade stöd.

## 2.6. Genomföra en fördjupad analys av intraprenad verksamhetens effekter på medarbetarnas hälsa

Vid tidigare genomförd granskning framkom att presidiet för social- och omsorgsnämnden påtalade att de önskade se fler enheter med intraprenad och självstyre inom deras område och att det är deras uppgift att ge förutsättningar för detta. Enligt de fackliga representanterna var många av medlemmarna positivt inställda till intraprenad. Detta skulle ge en ökad delaktighet och större inflytande från medarbetarna vilket enligt intervjuer skulle kunna genereras till att öka frisknärvaron. Vidare framkom att de som arbetade vid granskningstillfället inom intraprenadverksamheter upplevde en delaktighet och tog ett helhetsansvar som medarbetare gällande både ekonomi och verksamhet.

Inom lärandenämnden påtalades vid tidigare genomförd granskning att de inte hade lika goda förutsättningar för intraprenad som social- och omsorgsnämnden.

I kommunstyrelsens och nämndernas svar på den tidigare utförda granskningen kommenteras inte genomförande av en fördjupad analys av intraprenad verksamhetens effekter på medarbetarnas hälsa.

### 2.6.1. Iakttagelser

Vi kan konstatera utifrån genomgång av kommunstyrelsens, lärandenämndens och social- och omsorgsnämndens protokoll någon fördjupad analys inom området inte är genomförd.

### 2.6.2. Bedömning

Ingen bedömning.

Kommunstyrelsens och nämndernas svar på den tidigare granskningen innefattade inte att någon analys av intraprenad verksamhet och dess effekter på medarbetarnas hälsa skulle genomföras. Protokollsgenomgången visar heller inte på att några dokumenterade analyser inom området har genomförts.

2020-06-15

---

*Karin Magnusson*  
*Uppdragsledare*

---

*Malous Olsson*  
*Projektledare*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Hudiksvalls kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 3:e januari 2020. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.