



# Granskning av uppföljning av sjukfrånvaro

Strängnäs kommun

KPMG AB

2018-12-13

Antal sidor 12

Antal bilagor 0



**Strängnäs kommun**

Granskning av uppföljning av sjukfrånvaro

2018-12-13

## Innehållsförteckning

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | Sammanfattning   | 2  |
| 2   | Inledning/bakgrund                                     | 2  |
| 2.1 | Syfte, revisionsfråga och avgränsning                  | 3  |
| 2.2 | Revisionskriterier                                     | 3  |
| 2.3 | Metod  | 3  |
| 3   | Resultat av granskningen                               | 4  |
| 3.1 | Sjukfrånvaro i Strängnäs                               | 4  |
| 3.2 | Fullmäktiges styrning                                  | 5  |
| 3.3 | Nämndernas styrning                                    | 5  |
| 3.4 | Orsaker till den höga sjukfrånvaron                    | 6  |
| 3.5 | Kommungemensamma åtgärder för att minska sjukfrånvaron | 7  |
| 3.6 | Kontorens åtgärder för att minska sjukfrånvaron        | 7  |
| 3.7 | Medarbetarnas delaktighet och chefernas kunskap        | 8  |
| 3.8 | Uppföljning av åtgärder för att minska sjukfrånvaron   | 9  |
| 3.9 | Slutsatser och rekommendationer                        | 10 |

## 1 Sammanfattning

Vi har av Strängnäs kommuns revisorer fått i uppdrag att granska hur kommunen arbetar med att minska sjukfrånvaron. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2018.

Med en sjukfrånvaro runt 10 procent har Strängnäs år 2016 och 2017 tillhört de två kommuner som har haft högst sjukfrånvaro i landet. I de styrdokument fullmäktige och nämnderna har antagit finns mål för minskad sjukfrånvaro. Alla nämnder utom barn- och utbildningsnämnden har ställt upp indikatorer för att mäta måluppfyllelsen.

HR-avdelningen har försökt hitta orsaker till den höga sjukfrånvaron genom att ta fram och jämföra statistik på individ- och enhetsnivå. Någon samlad dokumenterad analys har inte gjorts. Under det senaste året har dock beslut fattats om åtgärder som hela kommunen ska tillämpa för att minska sjukfrånvaron. Vår bedömning är att de vidtagna åtgärderna är steg i rätt riktning. Flera kontor har därutöver vidtagit egna åtgärder. Dessa är dock inte samordnade och effekterna varierar.

Medarbetarna har generellt sett inte varit delaktiga i framtagandet av de åtgärder som kontoren har vidtagit i syfte att minska sjukskrivningarna. Inte heller görs någon systematisk sammanställning av synpunkter som framkommer på medarbetarsamtal och avslutningssamtal.

En viktig del i arbetet med att sänka sjukfrånvaron är att cheferna har kunskap om lagstiftning och regelverk för arbetsmiljö, hälsa och sjukfrånvaro. Det är därför positivt att HR-avdelningen håller utbildningar och att utbildningen i arbetsmiljö är obligatorisk sedan 2018.

Mot bakgrund av vår granskning lämnar vi följande rekommendationer:

- Vi rekommenderar att medarbetarna ges ökad möjlighet till delaktighet i arbetet med att minska sjukfrånvaron samt att de synpunkter som framkommer vid medarbetarsamtal och avgångssamtal tas tillvara på ett strukturerat sätt.
- Kontorens åtgärder för att minska sjukfrånvaron är inte koordinerade. Teknik- och servicekontoret har med ett systematiskt arbete mer än halverat sjukfrånvaron på ett drygt år. Vi rekommenderar att kommunen säkerställer att alla kontor arbetar på samma systematiska sätt i syfte att minska sjukfrånvaron.
- Vissa brister vi har noterat beror på ett bristande ledarskap. Vi rekommenderar därför att kommunstyrelsen ger kommundirektören i uppdrag att säkerställa ett fungerande ledarskap.
- Vi rekommenderar att barn- och utbildningsnämnden kompletterar de mål som anges i verksamhetsplanen med mätbara indikatorer för att följa måluppfyllelsen.

## 2 Inledning/bakgrund

Vi har av Strängnäs kommuns revisorer fått i uppdrag att granska hur kommunstyrelsen och nämnderna styr och följer upp att kommunen uppfyller sitt arbetsgivaransvar med fokus på arbetsmiljö och sjukfrånvaro.

2018-12-13

Arbetsgivaransvaret berör bland annat arbetsmiljö, hälsa, jämställdhet, mångfald, lönepolitik och ledarfrågor. Hur kommunen agerar och uppfattas som arbetsgivare påverkar möjligheterna att motverka ohälsa och sjukfrånvaro hos medarbetarna.

Strängnäs kommun har hög sjukfrånvaro. Det riskerar påverka förmågan att leverera tjänster/produkter till kommunens medborgare på ett negativt sätt. Strängnäs kommuns revisorer har därför bedömt att det är väsentligt att klarlägga hur kommunen arbetar med att minska sjukfrånvaron inom verksamheten.

## 2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Det övergripande syftet med projektet är att granska om kommunstyrelse och nämnder styr och följer upp att kommunen uppfyller sitt arbetsgivaransvar med fokus på arbetsmiljö och sjukfrånvaro. Följande revisionsfrågor har legat till grund för rapporten.

- Vilken dokumenterad analys har gjorts av orsaker till sjukfrånvaro?
- Finns handlingsplaner kopplat till hälsoarbete och sjukfrånvaro?
- I vilken grad följs åtgärderna upp?
- Hur stor del av ansvariga chefer har kunskap om gällande lagstiftning och regelverk för arbetsmiljö, hälsa och sjukfrånvaro?
- På vilka sätt har medarbetarna varit delaktiga i framtagande av åtgärdsplaner?
- Hur har medarbetarna gjorts medvetna om hälsomål, nya rutiner etc?
- Sker analys och åtgärder med anledning av information/synpunkter som framförs i medarbetar- och avgångssamtal och hur följs de upp?
- Vad har HR rapporterat till KS och vad har KS fattat för beslut?

Granskningen avser kommunstyrelsen och samtliga nämnder.

## 2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

- Kommunallagen 6 kap. 6 §
- Gällande lagstiftning och föreskrifter
- Tillämpbara interna regelverk, policys och beslut

## 2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av Årsplan 2018, nämndernas verksamhetsplaner, statistik som HR-avdelningen tar fram samt div styrande och stödjande dokument.
- Intervjuer med kommunchef, kontorschefer, HR-chef och två HR-specialister.

Rapporten är faktakontrollerad av de intervjuade.

## 3 Resultat av granskningen

### 3.1 Sjukfrånvaro i Strängnäs

Strängnäs kommun använder en metod för mätning och redovisning av sjukfrånvaro som överensstämmer med den som Sveriges kommuner och landsting använder. Nyckeltalet är sjukfrånvaro uttryckt i procent av ordinarie arbetad tid. Flertalet kommuner använder samma metod varför det är enkelt att göra jämförelser.

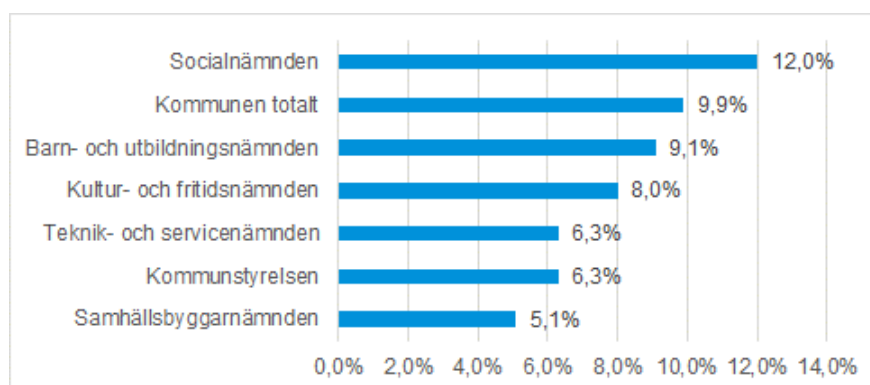
SKL sammanställer statistik som visar sjukfrånvaron i alla kommuner. År 2011-2013 var sjukfrånvaron i Strängnäs i nivå med övriga kommuner. Därefter har sjukfrånvaron i Strängnäs ökat avsevärt snabbare än snittet i Sverige.

År 2017 varierade sjukfrånvaron i landets kommuner mellan 4,1 och 9,8 procent. Rikets genomsnitt var 7 procent och för kommunerna i Sörmlands län var i snittet 7,9 procent. Strängnäs redovisade 9,7 procent. Strängnäs var därmed den kommun som hade näst högst sjukfrånvaro i landet. År 2016 var sjukfrånvaron ännu högre (10,2 procent). Då hade Strängnäs tillsammans med Ljusdal högst sjukfrånvaro i landet.

HR-avdelningen driver och samordnar kommunens arbetsgivarpolitiska frågor på kommunstyrelsens uppdrag. Avdelningen har fem HR-specialister som arbetar direkt för kontorscheferna och är med i kontorens ledningsgrupper. Därutöver finns också en förhandlingsstrateg och en organisationskonsult som stöttar alla kontor.

HR-avdelningen tar varje månad fram statistik till kontoren som visar total sjukfrånvaro samt kort- och långtidsfrånvaro per månad under det senaste året. Nedan har vi sammanställt värdena för september 2018.

**Tabell 1 Sjukfrånvaro per nämnd september 2018**



Tabellen visar att sjukfrånvaron i kommunen totalt uppgick till 9,9 procent under september månad. Tabellen visar vidare att socialkontoret (12 procent) och utbildningskontoret (9,1 procent) är de kontor som har högst sjukskrivningstal vilket har hög påverkan på kommunens totalresultat.

## 3.2 Fullmäktiges styrning

Styrningen i Strängnäs kommun utgår från en vision som anger riktningen på lång sikt, och en majoritetsförklaring som beskriver den politiska viljeinriktningen under mandatperioden. Av majoritetsförklaringen för 2015-2018 framgår att "vi ska arbeta med systematiskt arbetsmiljöarbete och nära chefskap med fokus på ökad frisknärvaro".

Utifrån majoritetsförklaringen beslutar fullmäktige årligen om en årsplan. I årsplanen finns fem målområden som är gemensamma för kommunstyrelsen och alla nämnder. Ett målområde är medarbetare och inom det området har fullmäktige ställt upp som mål att "Strängnäs är en lärande organisation med engagerade medarbetare som ständigt utvecklar sig själva och verksamheten". Två indikatorer har antagits för att mäta måluppfyllelsen. Den ena är att sjukfrånvaron ska minska enligt nedanstående tabell för att år 2020 inte överstiga rikets genomsnitt 2017.

**Tabell 2 Indikatorer antagna 2017 för att mäta sjukfrånvaro**

| Indikator                      | Mål 2018 | Mål 2019 | Mål 2020 |
|--------------------------------|----------|----------|----------|
| Sjukfrånvaro totalt, andel (%) | 9,0      | 8,0      | 6,9      |

## 3.3 Nämndernas styrning

Nämnderna ska i verksamhetsplaner ta fram tidsatta mål och mätbara indikatorer inom de fem målområdena. Vidare ska alla enheter upprätta arbetsplaner som visar enheternas bidrag till den egna nämndens måluppfyllelse.

Alla nämnder har i sina verksamhetsplaner tagit fram egna mål inom målområdet medarbetare. Alla nämnder utom barn- och utbildningsnämnden redovisar också indikatorer som visar hur måluppfyllelsen ska mätas. Kommunstyrelsen har en indikator som innebär att kommunens sjuklönekostnad ska minska från dagens ca 23 miljoner till 12 miljoner år 2020. Indikatorerna hos övriga nämnder varierar, men det finns två huvudspår. Det ena är att sjukfrånvaron ska minska och det andra att resultatet om arbetsmiljö, delaktighet och ledarskap gradvis ska förbättras i den årliga medarbetarenkäten.

Flertalet nämnder har också text i verksamhetsplanerna som beskriver och diskuterar sjukfrånvaron inom de verksamheter nämnden ansvarar för. Kommunstyrelsen skriver exempelvis att nya rutiner och riktlinjer kring sjukfrånvaro och rehabilitering ska införas. Åtgärderna ska tydliggöra och förenkla chefernas agerande i rehabiliteringsprocesser så att en aktiv planering för återgång till arbete kommer igång så snabbt som möjligt. Vidare skrivs att alla verksamheter måste ta fram konkreta handlingsplaner med åtgärder för att minska sjukfrånvaron.

Socialnämnden konstaterar att medvetenheten hos enhetscheferna är stor och att aktiviteter pågår med aktivt rehabiliteringsarbete för långtidssjukskrivna, hälsofrämjande insatser i personalgrupperna samt uppföljning av arbetsskador och tillbud via KIA (Kommunens Informationssystem om Arbetsmiljö).

### 3.4 Orsaker till den höga sjukfrånvaron

Kommunens HR-avdelning arbetar med kartlägga varför medarbetare är sjukskrivna. De har konstaterat att de vanligaste orsakerna till långtidssjukskrivning är medicinska eller sociala skäl. Flertalet medicinska fall är sjukdomsrelaterade som inte direkt kan härledas till arbetsmiljön, exempelvis hjärtproblematik, reumatism och cancer. När det gäller sociala skäl är problem i privatlivet ofta orsaken till långtidssjukskrivning, det kan t ex vara psykosocial problematik med orsaker i hemmet. HR-avdelningen har också konstaterat att det hos framför allt äldre personal finns några långtidssjukskrivningar som är arbetsrelaterade och beror på stress och fysisk belastning. Exempel på arbetsrelaterade orsaker är omorganisationer, ökade krav och årsarbetstid (dvs frånvaro av fast arbetstid).

HR-avdelningen har också kartlagt orsaker till korttidsfrånvaro. Den vanligaste orsaken till kort sjukskrivning är förkylning eller influensa som inte är arbetsrelaterad. Det finns också fall där arbetsmiljön, t ex tunga lyft i äldreomsorgen, har medfört korttidsfrånvaro. Förkylningar och tunga lyft finns dock i hela Sverige och HR-avdelningens kartläggning har inte kunna svara på varför korttidsfrånvaron är ovanligt hög i Strängnäs.

HR-avdelningen har tagit fram statistik för hela 2017 om sjukfrånvaron på individnivå. Av totalt drygt 2 800 anställda hade 57 stycken fler än 10 sjukanmälningar. Flera av dessa visade sig också ha många anmälningar om vård av barn under samma tidsperiod. Samtidigt hade över 1000 personer ingen sjukfrånvaro under hela året och ytterligare drygt 700 hade max tre sjukskrivningar. Statistiken visar alltså att ett förhållandevis litet antal medarbetare hade många sjukfrånvarotillfällen, samtidigt som en dryg tredjedel av medarbetarna inte hade någon frånvaro alls. Inte heller denna bild avviker från vad som är vanligt i andra kommuner.

För att leta efter samband som kunde förklara varför Strängnäs ligger ovanligt högt jämförde HR-avdelningen den individbaserade statistiken med resultaten i den årliga medarbetarenkäten. Då konstaterades inga samband såtillvida att enheter med hög sjukfrånvaro hade bättre eller sämre resultat inom andra områden, t ex ledarskap. Inte heller hittades några samband mellan enheters sjukfrånvaro och uttag av övertid eller antalet medarbetare per enhetschef.

Det arbete som HR-avdelningen har genomfört visar varför personal är frånvarande, men inte varför frånvaron är ovanligt hög i Strängnäs. De intervjuade har dock tankar om vad som kan förklara detta. Flera har ansett att låg stabilitet på de högsta chefsposterna har försvårat en kommunövergripande styrning och samordning av arbetet för att minska sjukfrånvaron. Nuvarande utbildningschef är exempelvis den sjunde på tre år och det har också varit omsättning på kommundirektörer. Avsaknaden av en kommunövergripande styrning anses i sin tur ha försvårat för cheferna längre ned i organisationen att arbeta systematiskt för att minska sjukfrånvaron.

En annan förklaring som har framförts i intervjuerna är att HR-avdelningen, bl a beroende på hög omsättning bland medarbetare, tidigare inte har gett ett tillräckligt bra stöd. De senaste åren har dock situationen vid HR-avdelningen stabiliserats. En ny chef har anställts och personalomsättning är inte längre ett problem.

### 3.5 **Kommungemensamma åtgärder för att minska sjukfrånvaron**

HR-chefen hade december 2017 samtal med de 40 av kommunens totalt ca 100 chefer som då hade minst sex procent sjukfrånvaro. Frågor ställdes utifrån ett frågebatteri och sammanställningen finns dokumenterad. Intervjuerna visade att många enhetschefer saknade bollplank inom de egna kontoren och att de upplevde att utrymme saknades för att diskutera sjukfrånvaro och arbetsmiljö i de flesta ledningsgrupper. Flera chefer upplevde sig också ha fått otillräcklig information om hur de skulle hantera sjukfrånvaro och de IT-system som ska användas vid frånvaro. Samtidigt visade intervjuerna att vissa enhetschefer inte prioriterade att följa framtagna rutiner eller att följa upp och kontakta sjuka medarbetare i enlighet med de rutiner som då gällde. Slutligen visade intervjuerna att det systematiska arbetsmiljöarbetet inte hanterades på ett bra sätt i kommunens alla verksamheter.

För att få ökad kunskap om varför sjukfrånvaron är hög har ett projekt inletts på fem arbetsplatser (ett äldreboende, en hemtjänstgrupp, en gruppbostad, en skola och en förskola). Förhoppningen är att genom intervjuer och enkäter genomförda av företagshälsovården hitta åtgärder som kan spridas till hela kommunen. Redan innan projektet startas har dock beslut fattats om följande åtgärder som gäller för hela kommunen:

- Chefen ska kontakta en medarbetare redan första dagen vid sjukskrivning. Tidigare gjordes det efter tre dagar.
- Medarbetare ska anmäla sjukfrånvaro direkt till chefen och inte till kollegor eller en administratör.
- En rehabiliteringsutredning ska göras när någon varit frånvarande tre gånger på sex månader. Det är en skärpning mot de sex månader som brukar tillämpas.
- Uppföljning av sjukfrånvaron ska ske kontinuerligt från enhetschef hela vägen till kommundirektör.
- HR-avdelningen tar varje månad fram statistik som visar hur sjukfrånvaron utvecklas vid kommunens kontor. Kontorens ledningsgrupper ska gå igenom statistiken på sina möten.

Utöver ovanstående åtgärder så tillämpas inga kommunövergripande arbetssätt.

### 3.6 **Kontorens åtgärder för att minska sjukfrånvaron**

Teknik- och servicekontoret hade i flera år låg sjukfrånvaro. För några år sedan skedde en snabb ökning och i februari 2017 uppgick den till 14,2 procent. Då påbörjades ett arbete för att minska sjukfrånvaron. En handlingsplan togs fram med följande innehåll:

- För att minska långtidsfrånvaron startades en uppföljning av alla långtidssjuka, också av personer som hade varit sjukskrivna i flera år. Personerna kontaktades och rehabiliteringsplaner togs fram. Resultatet blev att en person återkom i jobb, en annan avslutade sin anställning och i några fall pågår ännu uppföljningen.
- För att öka hela kontorets förståelse och kompetens i arbetsmiljöarbete hölls i februari 2018 en konferens om systematiskt arbetsmiljöarbete för alla chefer. Då



2018-12-13

bestämde bl a att alla policys och riktlinjer ska gås igenom med medarbetarna på APT-möten. Det arbetet inleddes hösten 2018.

- För att minska korttidsfrånvaron bestämdes att en rehabiliteringsplan ska upprättas efter fyra frånvarotillfällen på ett år. När planen upprättas ska ett obligatoriskt hälsosamtal hållas där närmsta chef utifrån en mall ska ställa frågor om alkohol, droger och livssituationen i övrigt.
- Korttidsfrånvaron följs upp på individnivå av kontorets ledningsgrupp vid varje sammanträde. Den nya kommunövergripande rutinen om att chefen kontaktar en person redan första dagen vid sjukskrivning tillämpas också.
- Varje månad skickas ett frågebatteri till alla medarbetare. Ett enkätverktyg används som gör att alla chefer får en sammanställning för sin arbetsgrupp där svaren är anonyma. Detta gör att chefer kontinuerligt kan följa hur arbetsgruppen ser på sin arbetsmiljö och arbetsbelastning.

Handlingsplanen gav god effekt. På ett drygt år har sjukfrånvaron vid teknik- och servicekontoret minskat från 14,2 till 6,3 procent.

De andra kontoren arbetar också med att försöka minska sjukfrånvaron. Utbildningskontoret har dragit igång ett arbete partssammansatt arbete utifrån föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö<sup>1</sup>. Föreskriften betonar att det sätt att tänka och arbeta som finns i systematiskt arbetsmiljöarbete också kan användas när det gäller organisatorisk och social arbetsmiljö.

Kulturkontorets arbetsmiljöarbete fick dåligt resultat på senaste medarbetarenkäten. Kontoret har därför vidtagit åtgärder. Bland dessa kan nämnas att följa upp sjukfrånvaron på varje ledningsgrupp och att på APT ge information till alla medarbetare om samverkan, skyddsronder, medarbetarsamtal och andra arbetsmiljörelaterade insatser.

I ett dokument som beskriver kommunens styrmodell skrivs att kontoren ska använda så kallade målstyrningstavlor vilka bl a ska säkerställa möjlighet till delaktighet för medarbetarna. Stadsbyggnadskontoret använder målstyrningstavlan (en whiteboard) som ett redskap i arbetet med att minska sjukfrånvaron. Varje vecka ska medarbetarna anonymt ange om de har kontroll på sin arbetssituation. Svaren gås igenom av kontorets ledningsgrupp. Om många medarbetare upplever sig ha fått minskad kontroll på arbetssituationen så vidtar ledningsgruppen åtgärder för att undvika kommande sjukskrivningar. Det kan t ex vara att ändra en rutin eller att anställa en vikarie.

### **3.7 Medarbetarnas delaktighet och chefernas kunskap**

Kommunen genomför årligen en medarbetarenkät. Den modell som används, Hållbart medarbetarengagemang (HME), har tagits fram av SKL och Rådet för främjande av kommunala analyser. Modellen innehåller ett antal frågor inom de tre områdena ledarskap, motivation och styrning. Många kommuner använder enkäten och resultaten publiceras årligen av SKL vilket möjliggör jämförelser med andra kommuner.

---

<sup>1</sup> AFS 2015:4

## Strängnäs kommun

Granskning av uppföljning av sjukfrånvaro

2018-12-13

Kommunen använder årligen HME. Svarsfrekvensen blev i år 76 procent vilket är klart bättre än föregående år. Index för motivation, ledarskap och styrning har förbättrats sedan 2017 och totalindex har förbättrats något. Även arbetsmiljöfrågorna får högre betyg än föregående år.

I Strängnäs tillämpas en modell där medarbetar- och lönesamtal ska hållas årligen och avslutningssamtal när någon slutar. Alla intervjuade intygar att samtalen hålls och dessutom skickar HR-avdelningen en enkät till alla som slutar. Kommunen skulle dock kunna arbeta mer systematiskt med att samman-ställa det som framkommer i samtalen och vid behov vidta åtgärder.

När det gäller de åtgärder som kontoren har vidtagit i syfte att minska sjukskrivningarna så har medarbetarna generellt sett inte varit delaktiga. Åtgärderna har behandlats i samverkan och medarbetarna har via intranätet, medarbetarportalen och på arbetsplatsträffar fått information om de åtgärder som har vidtagits för att minska sjukfrånvaron. De har dock inte på något systematiskt sätt varit delaktiga i framtagandet av handlingsplaner och åtgärder.

För samtliga chefer hålls fortlöpande utbildningar anordnade av kommunens staber och för nya chefer har ett särskilt introduktionsprogram tagits fram. HR-avdelningen håller två gånger per år en arbetsmiljöutbildning för chefer som är obligatorisk från 2018. I dagsläget har ca hälften av cheferna gått utbildningen. Vidare genomförs utbildning i systemet för hantering av tillbud och arbetsskadeanmälningar (KIA) samt hantering av kommunens system för att hantera sjukfrånvaro (MedHelp).

### 3.8 Uppföljning av åtgärder för att minska sjukfrånvaron

I avsnitt 3.2 konstaterades att alla nämnder har upprättat egna mål inom målområdet medarbetare. Alla mål följs årligen upp i kommunens årsredovisning. Nedanstående tabell har hämtats från årsredovisningen 2017.

**Tabell 3 Måluppfyllelse enligt årsredovisning 2017**

| Mål - medarbetare  | Nämnd | Måluppfyllelse |
|--|-------|----------------|
| Medarbetarna på kulturkontoret känner engagemang i sitt arbete.  | KFN   | Grön           |
| Invånare och brukare möter engagerade och kompetenta medarbetare.  | SN    | Grön           |
| Engagerade medarbetare är en förutsättning för att utveckla verksamheten.  | BUN   | Gul            |
| Alla är delaktiga i verksamhetsutvecklingen som bidrar till ständiga förbättringar och främjar goda exempel.               | KS    | Gul            |
| Medarbetarnas engagemang   | KS    | Gul            |
| Nämnden ska verka för engagerade medarbetare och sjuk-frånvaron ska minska.  | SBN   | Gul            |
| Sjukfrånvaron ska minska inom alla verksamheter  | SN    | Gul            |
| Frisknärvaron bland barn- och utbildningsnämndens medarbetare ökar.  | BUN   | Röd            |
| Arbetsmiljön är gynnsam i syfte att främja hälsan och mini-mera riskerna för ohälsa och sjukFrisknärvaron ska ökafrånvaro. | KS    | Röd            |
| Frisknärvaron ska öka  | TSN   | Röd            |

Ovanstående tabell visar att alla mål som nämnderna har ställt upp inom området medarbetare följs upp i kommunens årsredovisning. Grönt innebär att målet har uppnåtts, gult betyder delvis uppnått och röd att målet inte har uppnåtts. I delårs-rapporterna görs också en uppföljning av det mål om minskad sjukfrånvaro som fullmäktige ställde upp inför mandatperioden (se tabell 2, sid 5).

Det sker en regelbunden rapportering till kommunstyrelsen inom HR-området. Styrelsen får statistik om sjukfrånvaro, uppdelad på ålder, kön och kontor i delårsuppföljningarna. Vidare har rapportering skett av en ny arbetsmiljöpolicy och av de reviderade rutinerna vid sjukskrivning. Kommunstyrelsen har också fått en presentation av medarbetarenkätens resultat samt en sammanställning av de samtal med cheferna som presenterades ovan i avsnitt 3.5.

### **3.9 Slutsatser och rekommendationer**

Med en sjukfrånvaro runt 10 procent har Strängnäs år 2016 och 2017 tillhört de två kommuner som har haft högst sjukfrånvaro i landet. I de styrdokument fullmäktige och nämnderna har antagit finns en medvetenhet om att kommunen har en hög sjukfrånvaro och en ambition att förbättra situationen. Alla nämnder har ställt upp mål för minskad sjukfrånvaro och alla utom barn- och utbildningsnämnden har ställt upp indikatorer för att mäta måloppfyllelsen. Vi kan inte dra slutsatsen att den höga sjukfrånvaron kan förklaras av en otillräcklig politisk styrning.

Under de senaste fem åren har Strängnäs gått från en normal till en mycket hög sjukfrånvaro. HR-avdelningen har gjort lovvärda försök att söka förklaringar genom att ta fram och jämföra statistik på både individ- och enhetsnivå. Någon samlad dokumenterad analys har dock inte gjorts. Vår bedömning är att det inte finns en förklaring, utan att flera orsaker tillsammans bidrar till att Strängnäs har en hög sjukfrånvaro. Exempel på orsaker är hög omsättning på viktiga chefsposter och en HR-avdelning som tidigare har haft samma problem. Dessa orsaker har sannolikt bidragit till en frånvaro av strukturerad styrning samt till att inget helhetsgrepp har tagits. Det kan också vara förklaringen till att chefer på lägre nivå har känt sig övergivna, oinformerade och ibland inte har prioriterat arbetet med att motverka sjukfrånvaro.

Under det senaste året har dock beslut fattats om åtgärder som hela kommunen ska tillämpa för att minska sjukfrånvaron. Det handlar om att kontakta sjukskrivna medarbetare redan första dagen och om att agera snabbt vid upprepad frånvaro. Vår bedömning är att de vidtagna åtgärderna är steg i rätt riktning. Flera kontor har därutöver vidtagit egna åtgärder. Dessa är dock inte samordnade och effekterna varierar. Teknik- och servicekontoret har genom ett systematiskt arbete mer än halverat sjukfrånvaron på ett drygt år. Vid socialkontoret och barn- och utbildningskontoret, dvs de två kontor som är störst och har högst sjukfrånvaro, har vidtagna åtgärder inte minskat sjukfrånvaron under det senaste året (mätmånad september).

Medarbetarna har generellt sett inte varit delaktiga i framtagandet av de åtgärder som kontoren har vidtagit i syfte att minska sjukskrivningarna. Inte heller görs någon systematisk sammanställning av synpunkter som framkommer på medarbetarsamtal och avslutningssamtal.

En viktig del i arbetet med att sänka sjukfrånvaron är att cheferna har kunskap om gällande lagstiftning och regelverk för arbetsmiljö, hälsa och sjukfrånvaro. Det är därför



## Strängnäs kommun

Granskning av uppföljning av sjukfrånvaro

2018-12-13

positivt att HR-avdelningen håller ett antal utbildningar för chefer och att utbildningen i arbetsmiljö är obligatorisk sedan 2018.

Mot bakgrund av vår granskning lämnar vi följande rekommendationer:

- Vi rekommenderar att medarbetarna ges ökad möjlighet till delaktighet i arbetet med att minska sjukfrånvaron samt att de synpunkter som framkommer vid medarbetarsamtal och avgångssamtal tas tillvara på ett strukturerat sätt.
- Kontorens åtgärder för att minska sjukfrånvaron är inte koordinerade. Teknik- och servicekontoret har med ett systematiskt arbete mer än halverat sjukfrånvaron på ett drygt år. Vi rekommenderar att kommunen säkerställer att alla kontor arbetar på samma systematiska sätt i syfte att minska sjukfrånvaron.
- Vissa brister vi har noterat beror på ett bristande ledarskap. Vi rekommenderar därför att kommunstyrelsen ger kommundirektören i uppdrag att säkerställa ett fungerande ledarskap.
- Vi rekommenderar att barn- och utbildningsnämnden kompletterar de mål som anges i verksamhetsplanen med mätbara indikatorer för att följa måluppfyllelsen.

2018-12-13

KPMG AB

Tomas Odin  
*Certifierad kommunal revisor*

Thomas Hjelmqvist  
*Certifierad kommunal revisor*

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument.

Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.