

Bollebygds kommun  
Revisorerna

Kommunstyrelsen  
Bildnings- och omsorgsnämnden

Kommunfullmäktige – för kännedom

### **Granskning av kommunens arbete med arbetsmiljöfrågor och sjukfrånvaro**

Revisorerna i Bollebygds kommun har gett PwC i uppdrag att genomföra en granskning av kommunens arbete med arbetsmiljö och sjukfrånvaro. De granskade nämnderna är kommunstyrelsen och bildnings- och omsorgsnämnden.

Revisionsfrågorna som skall besvaras är:

- *Säkerställer nämnderna ett ändamålsenligt arbetsmiljöarbete?*
- *Är nämndernas åtgärder för att minska sjukfrånvaron ändamålsenliga?*

Vår samlade revisionella bedömning är att de granskade nämnderna delvis säkerställer ett ändamålsenligt arbetsmiljöarbete. Vi bedömer att de granskande nämndernas åtgärder för att minska åtgärder i allt väsentligt är ändamålsenliga. Våra bedömningar baseras på de kontrollmål som det redogörs för i bifogad revisionsrapport där även ett antal förslag för att vidareutveckla arbetet lämnas.

Vi önskar kommunstyrelsens och bildnings- och omsorgsnämndens kommentarer i anledning av vår granskning senast 2018-02-28.

Bollebygd den 13 november 2017

För revisorerna

---

Margaretha Almqvist-Malmsjö  
Ordförande

---

Elin Axelsson

Bilaga: Revisionsrapport PwC; ”Granskning av kommunens arbete med arbetsmiljöfrågor och sjukfrånvaro”

# Revisionsrapport

## *Granskning av kommunens arbete med arbetsmiljöfrågor och sjukfrånvaro*

Johan Sjöberg  
Emil Biström

Bollebygds kommun

Oktober 2017

## ***Innehållsförteckning***

|           |  |          |
|-----------|--|----------|
| <b>1.</b> | <b>Sammanfattning .....</b>  | <b>2</b> |
| <b>2.</b> | <b>Inledning .....</b>   | <b>5</b> |
| 2.1.      | Bakgrund .....   | 5        |
| 2.2.      | Syfte och revisionsfråga.....  | 5        |
| 2.3.      | Revisionskriterier .....   | 5        |
| 2.4.      | Kontrollmål .....  | 6        |
| 2.5.      | Avgränsning.....   | 6        |
| 2.6.      | Metod.....   | 6        |
| <b>3.</b> | <b>Granskningsresultat .....</b>   | <b>7</b> |
| 3.1.      | Det finns uppdaterade policy, rutiner och uppgiftsfördelning för det systematiska arbetsmiljöarbetet. .... | 7        |
| 3.2.      | Det genomförs regelbundet dokumenterade riskbedömningar av verksamheterna. ....                            | 8        |
| 3.3.      | Ett systematiskt arbetsmiljöarbete är implementerat i verksamheterna. ...                                  | 10       |
| 3.4.      | Skillnader mellan arbetsområden, yrkesgrupper och kön kartläggs och analyseras avseende sjukfrånvaro. .... | 12       |
| 3.5.      | Åtgärder vidtas för att minska sjukfrånvaron. ....   | 14       |
| 3.6.      | Det sker en återrapportering till styrelse och nämnder. ....   | 16       |

# 1. Sammanfattning

PwC har på uppdrag av Bollebygds kommuns revisorer genomfört en granskning gällande kommunens arbete med arbetsmiljöfrågor och sjukfrånvaro. De nämnder som har granskats är kommunstyrelsen och bildnings- och omsorgsnämnden.

Revisionsfrågorna som skall besvaras är:

- *Säkerställer kommunen ett ändamålsenligt arbetsmiljöarbete?*
- *Är kommunens åtgärder för att minska sjukfrånvaron ändamålsenliga?*

Vår samlade revisionella bedömning är att nämnder och styrelse delvis säkerställer ett ändamålsenligt arbetsmiljöarbete. Vi bedömer att kommunens åtgärder för att minska åtgärder i allt väsentligt är ändamålsenliga.

Den samlade revisionella bedömningen grundar sig på de iakttagelser med efterföljande bedömningarna som gjorts i kontrollmålen:

| Kontrollmål   | Kommentar  |
|---|--|
| Det finns policy, rutiner och upp-<br>giftsfördelning för det systema-<br>tiska arbetsmiljöarbetet. | <b>Delvis uppfyllt</b><br>Vi bedömer att det i allt väsentligt finns till-<br>räckliga policy, rutiner och uppgiftsfördelning<br>för det systematiska arbetsmiljöarbetet och det<br>finns en fördelning gällande ansvar för ar-<br>betsmiljöuppgifter. Flertalet styrdokument<br>kopplat till arbetsmiljöarbetet bedöms dock<br>vara i behov av revidering.  |
| Det genomförs regelbundet do-<br>kumenterade riskbedömningar av<br>verksamheterna.                  | <b>Delvis uppfyllt</b><br>Vi bedömer att det regelbundet och vid behov<br>sker dokumenterade riskbedömningar.<br>Granskningen har dock visat att det förekom-<br>mer bristande systematik i både skyddsronds-<br>arbetet och i arbetet med riskbedömningarna.<br>Vi bedömer att det finns systematiska och kva-<br>litativa variationer mellan verksamhetsområ-<br>dena. Vi bedömer att riskbedömningar som<br>sker i efterhand är en brist men ser positivt på<br>att de ändå genomförs och dokumenteras. |
| Ett systematiskt arbetsmiljöar-<br>bete är implementerat i verksam-<br>heterna.                     | <b>Delvis uppfyllt</b><br>Vi bedömer att det finns variationer i hur det<br>systematiska arbetsmiljöarbetet är implemen-<br>terat mellan enheter och verksamhetsområ-<br>den. Vi kan konstatera att det finns vissa bris-  |

ter, så som riskbedömningar gjorda i efterhand, skyddsronder gjorda efter utsatt datum samt brist på systematisk uppföljning av åtgärder och handlingsplaner. Detta indikerar att det systematiska arbetsmiljöarbetet inte fullt ut är en naturlig del av verksamheten i samtliga delar av förvaltningen.

Ytterligare iakttagelser som påverkar vår bedömning är att blanketter och checklistor för exempelvis riskbedömningar, handlingsplaner och skyddsronder är olika mellan enheter och verksamheter vilket minskar jämförbarhet samt möjlighet till enkel överblickbarhet.

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

### **Delvis uppfyllt**

Vi bedömer att det finns struktur och process för kartläggning av sjukfrånvaron mellan förvaltningens enheter, mellan kön, åldersgrupper samt lång- och korttidsfrånvaro. Enheterna får rapporter med en tillräcklig frekvens i vilka de kan följa sjukfrånvarons utveckling på den egna enheten i jämförelse med andra enheter.

Vi bedömer att sjukfrånvarorapporterna i allt väsentligt är av deskriptiv karaktär och att mer löpande, djupare och jämförande analys av sjukfrånvarons orsaker inte genomförs inom hela förvaltningen. Vi bedömer att löpande och djupare analys och/eller systematisk uppföljning av sjukfrånvaron uppdelad på befattning eller yrkesgrupp skulle ytterligare kunna förbättra underlaget och arbetet med riktade insatser.

Åtgärder vidtas för att minska sjukfrånvaron.

### **Uppfyllt**

Vi bedömer att det vidtagits åtgärder för att minska sjukfrånvaron. På övergripande nivå har både kommunstyrelsen och bildnings- och omsorgsnämnden haft mål om en minskad sjukfrånvaro. Därtill har utredningsuppdrag initierats vilket har utmynnat i konkreta pågående och planerade åtgärder för minskad sjukfrånvaro.

Vidare bedömer vi att det finns åtgärder mot enskilda arbetsgrupper, bland annat genom möjligheten till särskilt stöd och särskilda insatser till enheter med höga sjukskrivningstal och/eller många rehabiliteringsärenden.

Det sker en återrapportering till styrelse och nämnder.

### **Uppfyllt**

Vi bedömer att det sker en tillräcklig återrapportering till styrelse och nämnder för att ge en bild av mål, personförhållanden och sjukskrivningstal. Återrapporteringen sker främst i form av månadsuppföljningar, delårsuppföljningar samt årsredovisning.

Vi ser det som positivt att större förändringar av verksamheten föredras för nämnden, exempelvis att stora besparingsbeslut föregås av riskbedömningar i enlighet med gällande föreskrifter.

## **Rekommendationer**

- Vi rekommenderar att uppföljning samt återkoppling av genomförda åtgärder och handlingsplaner utifrån riskanalyser behöver förbättras. Nämnden bör säkerställa att vidtagna åtgärder och handlingsplaner genomförs och implementeras.
- Vi rekommenderar att uppföljning görs av den minskning som skett av sjukfrånvaron för att på så sätt kunna dra erfarenheter från enheter motsv. där åtgärder haft särskilt god effekt.
- Vi rekommenderar att nya reviderade styrdokument kopplat till arbetsmiljöarbetet tas fram och implementeras.
- Vi rekommenderar översyn av stödjande dokument i det systematiska arbetsmiljöarbetet för att underlätta för chefer och medarbetare.

## **2. Inledning**

### **2.1. Bakgrund**

Inom kommuner bedrivs många personalintensiva verksamheter där bristande arbetsmiljö och sjukfrånvaro hos personal kan orsaka omfattande problem i organisationen. Ett systematiskt arbetsmiljöarbete bidrar till bättre arbetsmiljö, färre sjukskrivningar samt en ökad effektivitet och produktivitet. Det systematiska arbetsmiljöarbetet är en investering i nuet som samtidigt påverkar arbetsförhållandena på lång sikt.

Arbetsgivaren har ett långtgående ansvar för arbetsmiljön enligt arbetsmiljölagen och för att det bedrivs ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Med systematiskt arbetsmiljöarbete avses arbetsgivarens arbete med att undersöka, genomföra och följa upp verksamheten på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås.

I Arbetsmiljölagen finns regler om skyldigheter för arbetsgivare och andra skyddsansvariga om att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet. Det finns också regler om samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare samt regler om skyddsombudens verksamhet. Under 2016 började ny föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö gälla.

Ökande sjukfrånvaro bland kommunalt anställda är en trend som har observerats nationellt de senaste åren. I den offentliga statistiken framgår att sjukfrånvaron bland kommunens anställda har ökat under de senaste åren och uppgår år 2016 till 8 %.

I kommunens mål och budget 2017-2019 framgår en målsättning om att sjukfrånvaron ska minska inom samtliga nämnder. Med utgångspunkt från sin riskanalys har revisorerna i Bollebygds kommun beslutat att övergripande granska hur kommunstyrelsen arbetar med arbetsmiljöarbetet generellt samt arbetet med att minska sjukfrånvaron.

### **2.2. Syfte och revisionsfråga**

Syftet med granskningen är att granska kommunens arbete inom arbetsmiljöområdet i allmänhet samt arbetet med att minska sjukfrånvaron.

Revisionsfrågorna som skall besvaras är:

- Säkerställer kommunen ett ändamålsenligt arbetsmiljöarbete?
- Är kommunens åtgärder för att minska sjukfrånvaron ändamålsenliga?

Revisionsobjekt är kommunstyrelsen och bildnings- och omsorgsnämnden.

### **2.3. Revisionskriterier**

- Arbetsmiljölagen
- Arbetsmiljöverkets föreskrifter 2001:1 om Systematiskt arbetsmiljöarbete.

- Arbetsmiljöverkets föreskrifter 2015:4 om Organisatorisk och social arbetsmiljö
- Mål och budget 2017-2019
- Styrande interna dokument inom kommunen

#### **2.4. Kontrollmål**

- Det finns uppdaterade policy, rutiner och uppgiftsfördelning för det systematiska arbetsmiljöarbetet.
- Det genomförs regelbundet dokumenterade riskbedömningar av verksamheterna.
- Ett systematiskt arbetsmiljöarbete är implementerat i verksamheterna.
- Skillnader mellan arbetsområden, yrkesgrupper och kön kartläggs och analyseras avseende sjukfrånvaro.
- Åtgärder vidtas för att minska sjukfrånvaron.
- Det sker en återrapportering till styrelse och nämnder.

#### **2.5. Avgränsning**

Granskningen avgränsas till bildnings- och omsorgsnämndens verksamheter inom utbildning, äldreomsorg och socialtjänst.

#### **2.6. Metod**

Dokumentstudier har genomförts av bland annat kommunövergripande styrande dokument så som reglementen, arbetsmiljöplan, arbetsgivarpolitiskt program, årshjul, policyer, rutiner kopplat till arbetsmiljöarbetet, mm. Vi har även tagit del av riskbedömningar, uppföljningar, resultat från medarbetarenkät, sammanträdesprotokoll samt analyser över sjukfrånvaro.

Intervjuer har genomförts med förvaltningschef, HR-chef, verksamhetschef inom utbildningsverksamheten, enhetschefer inom utbildningsverksamheten, äldreomsorgen och socialtjänsten, medarbetare från HR-avdelningen samt fokusgrupp med skyddsombud inom förvaltningen.



## 3. Granskningsresultat

### 3.1. *Det finns uppdaterade policy, rutiner och uppgiftsfördelning för det systematiska arbetsmiljöarbetet.*

#### 3.1.1. *Iakttagelser*

I kommunstyrelsens reglemente som fastställdes 2014 framgår att kommunstyrelsen har hand om frågor som rör förhållanden mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Detta innebär bland annat att ”samordna personaladministration, och verka för personalförsörjning och personalutveckling, ledarförsörjning och ledarutveckling, arbetsmiljöfrågor, företagshälsovård och jämställdhetsfrågor”.

I bildnings- och omsorgsnämndens reglemente som fastställdes 2014 framgår att ”nämnden har personalansvaret inom sitt ansvarsområde med undantag för förvaltningschef”.

I en odaterad version av kommunens arbetsmiljöplan framgår att respektive nämnd ansvarar för att arbetet inom nämndens ansvarsområde bedrivs i en ”sund och säker miljö och att arbetsförhållandena är anpassade till människans förutsättningar i fysisk, psykisk och socialt avseende”. Det är förvaltningschef som utarbetar förslag till fördelning av arbetsuppgifter tillsammans med en instruktion gällande arbetsmiljöansvaret. Vidare framgår från arbetsmiljöplanen att arbetsledare har arbetsmiljöansvar och ansvarar för personalens välbefinnande. I arbetsmiljöplanens bilaga finns rutinen för delegering av arbetsmiljöansvaret samt en instruktion av vad arbetsmiljöansvaret innebär.

I kommunens arbetsgivarpolitiska program daterat 2006-05-24 samt i kommunens riktlinjer för arbetsmiljö och hälsa daterat 2009-04-29 framgår att:

- *Vår arbetsmiljö skall bidra till att medarbetare och ledare känner glädje, trivsel och trygghet och engagemang för uppdraget. Detta är en förutsättning för en väl fungerande verksamhet och god kvalitet i de tjänster som efterfrågas av kommuninvånarna.*
- *Vår arbetsmiljö skall karaktäriseras av arbete som förebygger ohälsa och främjar hälsa. För att åstadkomma detta skall ledare och medarbetare öka sina kunskaper om hälsa och arbetsmiljö och tillsammans arbeta aktivt med det systematiska arbetsmiljöarbetet.*
- *I vår organisation skall medarbetarna ta ett stort ansvar för sin egen hälsa. Vi skall även arbeta för att synliggöra individer och bemöta medarbetare på ett bra sätt.*
- *För att medarbetarna och ledarna skall trivas och utföra ett bra arbete behöver de uppleva en känsla av sammanhang och en balans mellan krav som ställs och de egna förutsättningarna att hantera kraven.*

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av bildnings- och omsorgsnämndens årshjul. I årshjulet framkommer att:

- Uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet sker i mars under ansvar av chefer och HR.
- Riskbedömningar till följd av förändringar i verksamheten genomförs i april under rektors ansvar.
- Skyddsronder genomförs av chefer och skyddsombud i oktober.
- Medarbetar/ledarenkät skickas ut i oktober (rektor).
- Kontinuerliga brandutbildningar genomförs.

Vi har inte tagit del av något förvaltningsövergripande årshjul (eller liknande) för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Däremot arbetar flera enheter med årshjul och hälsohjul i sitt förebyggande arbetsmiljöarbete.

Arbetsmiljöfrågor tas upp på arbetsplatsträffar (APT). Samverkan i arbetsmiljöfrågorna sker på olika nivåer i organisationen och samverkansmöten sker i LSG (lokal samverkansgrupp), CSG (central samverkansgrupp) och FSG (förvaltningssamverkans grupp). Lokala frågor kopplat till exempelvis skyddsronder och riskbedömningar löses i regel på lokal nivå medan frågor kopplat till exempelvis omorganisationer lyfts på förvaltningsnivå.

Inom ramen för granskningen har vi även tagit del av rutiner och checklistor för skyddsronder och riskbedömningar samt sammanställningar av medarbetarenkäter kopplat till det systematiska arbetsmiljöarbetet.

### **3.1.2. Bedömning**

Kontrollmålet bedöms vara delvis uppfyllt.

Vi bedömer att det i allt väsentligt finns tillräckliga policy, rutiner och uppgiftsfördelning för det systematiska arbetsmiljöarbetet och det finns en fördelning gällande ansvar för arbetsmiljöuppgifter. Flertalet styrdokument kopplat till arbetsmiljöarbetet bedöms dock vara i behov av revidering.

## **3.2. Det genomförs regelbundet dokumenterade riskbedömningar av verksamheterna.**

### **3.2.1. Iakttagelser**

Vi har tagit del av gällande rutiner för riskbedömningar i verksamheterna. Där framgår arbetsgivarens skyldighet att regelbundet och inför förändringar i verksamheten undersöka arbetsförhållandena och bedöma riskerna i syfte att förebygga ohälsa och olycksfall samt att riskbedömningen ska dokumenteras. Rutinen beskriver vilka frågor en riskbedömning ska besvara, exempel på förändringar i verksamheten som föranleder att en riskbedömning behöver genomföras samt vad riskbedömningen ska innehålla.

Enligt rutinen ska riskbedömningen utgå från den planerade förändringen och de eventuella risker för ohälsa och olycksfall som förändringen kan medföra. Riskbedömningen ska

genomförs innan förändringen genomförs och avse tiden efter genomförd förändring. De övergripande frågeställningarna i riskbedömningen är:

- Precisera den planerade ändringen, dvs. vad består förändring i verksamheten av?
- Gör en riskbedömning, dvs. vilka risker för ohälsa och olycksfall kan ändringen medföra för berörda arbetstagare?
- Åtgärd genom direktåtgärd eller handlingsplan som dokumenteras.

Enligt bildnings- och omsorgsförvaltningens årshjul ska skyddsronder genomföras årligen i oktober (senast 31 oktober). De årliga skyddsronderna har fokus på fysiska arbetsförhållanden. I intervjuerna framkommer att de årliga skyddsronderna inte alltid genomförs i tid samt att uppföljningen av dem inte sker på ett systematiskt sätt. Inför APT har enhetschefer möten med fackliga ombud där förslag på riskbedömningar inom arbetsmiljön tas fram. I det löpande arbetet tas även organisatoriska och sociala arbetsmiljöfrågor upp.

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av dokumenterade riskbedömningar/analyser genomförda inom utbildningsverksamheten, socialtjänsten och äldreomsorgen. Mall för riskbedömning och handlingsplan innehåller beskrivning av riskkällan, riskbedömning, åtgärd, ansvarig, slutdatum samt kontroll av utförande. Riskerna bedöms utifrån allvarlighetsgrad. De riskbedömningar som vi tagit del av gäller bland annat förändringar kopplat till ökad grundbemanning, vikariebrist, personalanpassning, fuktproblematik mm. Riskbedömningarna leder antingen till direktåtgärder eller till handlingsplaner. De checklistor för riskbedömning som vi har tagit del av följer inte samma mall.

Vid intervjuerna framkommer att riskbedömningar genomförs och dokumenteras i de granskade verksamhetsområdena – om än i varierande omfattning och med skiftande systematik. De intervjuade vittnar om delvis bristande uppföljning och återkoppling samt faktiskt genomslag. I vissa fall genomförs riskbedömningarna i efterhand. I de fall riskbedömningar följs upp sker detta främst i LSG och på APT. Initiering/förslag på genomförande av riskbedömningar sker från både chefer och från personalgrupperna.

Vid intervjuerna uppges att riskbedömningarna visserligen är till hjälp – men att de åtgärder och handlingsplaner som riskbedömningarna har gett upphov till har haft varierande effekt i de olika verksamheterna.

När finns behov av stöd i riskbedömningsarbetet framgår det i intervjuerna att stöd finns att tillgå i lokala chefsgrupper samt från kommunens HR-avdelning. HR-avdelningen uppges vara tillgängliga för verksamheten och ger stöd inom olika typer av frågor.

### **3.2.2. Bedömning**

Kontrollmålet är delvis uppfyllt.

Vi bedömer att det regelbundet och vid behov sker dokumenterade riskbedömningar. Granskningen har dock visat att det förekommer bristande systematik i både skyddsrondsarbetet och i arbetet med riskbedömningarna. Vi bedömer att det finns systematiska och kvalitativa variationer mellan verksamhetsområdena. Vi bedömer att riskbedömning-

ar som sker i efterhand är en brist men ser positivt på att de ändå genomförs och dokumenteras.

### **3.3. Ett systematiskt arbetsmiljöarbete är implementerat i verksamheterna.**

#### **3.3.1. Iakttagelser**

I den odaterade arbetsmiljöplanen som vi tagit del av framgår att förvaltningschefen utarbetar förslag till delegering av arbetsuppgifter med instruktion gällande arbetsmiljöansvar samt ansvarar för att arbetsledarna har kännedom om och har nödvändig kunskap att handha arbetsuppgifterna. Arbetsledarna har således arbetsmiljöansvar samt ansvar för personalens välbefinnande.

Enligt AFS 2001:1 ska det systematiska arbetsmiljöarbetet följas upp årligen. Under granskningsperioden har det systematiska arbetsmiljöarbetet följts upp av HR-avdelningen genom en sammanfattning av mötesprotokoll från våren 2016 i kommunens samverkansgrupper och ledningsgrupper. Uppföljningen är daterad 2016-06-27. I uppföljningen noteras i korthet utvecklingsområden inom:

- rehabiliteringsarbetet och skyddsrondsarbetet inom äldreomsorgen,
- generell rapportering av tillbud och arbetsskador,
- variationer i befogenheter, resurser och kunskaper mellan chefer och enheter,
- bättre framförhållning gällande konsekvensbeskrivningar och riskbedömningar så att de inte genomförs för sent,
- samverkan i systematiska arbetsmiljöarbetet,
- samt gemensam kompetensutveckling i arbetsmiljöfrågor i allmänhet och organisatorisk och social arbetsmiljö i synnerhet.

I uppföljningen presenteras inga förslag på åtgärder. Uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet följs upp i kommunledningsgrupp och i kommunstyrelsen.

Vid intervjuerna ges en bild av att skyddsronder genomförs fysiskt under hösten samt att de dokumenteras. Samtidigt framkommer att det finns en variation i graden av dokumentation, att verksamheterna använder olika checklistor samt vissa brister i systematiken. Det framkommer ytterligare utmaningar kopplat till skyddsrondsarbetet i verksamheterna. Ibland förekommer otydlighet kring ansvarsfördelningen gällande skyddsrondens åtgärder vilket lett till bristande uppföljning. Det har exempelvis förekommit att skyddsronder följts upp först vid nästa års skyddsrund. I vissa verksamheter fungerar uppföljningen bättre, exempelvis där åtgärder följs upp på APT. I intervjuerna framkommer även en bild av att det i vissa fall inte finns tillräcklig kunskap/kompetens om hur genomförandet av skyddsronden ska se ut.

Den för år 2016 nya föreskriften (AFS 2015:4) har aktualiserats i Bollebygds kommun genom gemensam utbildning med chefer och skyddsombud. Det framkommer att enheterna jobbar med föreskriften lokalt samt att aktiviteter kopplat till den nya föreskriften

därmed skiljer sig mellan enheter/verksamhetsområden. Utbildningen för chefer och skyddsombud ger förutsättningar för att arbeta vidare med den nya föreskriften lokalt på enhetsnivå.

Under intervjuerna lyfts även goda exempel. I en enhet har en skyddsronnd av den psykosociala arbetsmiljön genomförts till följd av den nya föreskriften. Skyddsronnen ledde till en diskussion om ett rimligt och realistiskt arbetsschema samt en högre grad av strukturering av medarbetarnas arbetsdagar med exempelvis specifikt avsatt tid för planering.

Under kontrollmål 2 har vi redogjort för hur förvaltningen arbetar med riskbedömningar. I korthet har granskningen visat att riskbedömningar genomförs och dokumenteras i de granskade verksamhetsområdena – om än i varierande omfattning och med skiftande systematik. De intervjuade vittnar om delvis bristande uppföljning och återkoppling samt faktiskt genomslag. I vissa fall genomförs riskbedömningarna i efterhand. Vid intervjuerna uppges att riskbedömningarna är till hjälp – men att de åtgärder och handlingsplaner som riskbedömningarna har gett upphov till har haft varierande effekt i de olika verksamheterna.

I Bollebygds kommun genomförs en medarbetarenkät vartannat år. Den senaste medarbetarenkäten genomfördes våren 2017 där resultaten ännu inte är färdiga. Enkätens resultat följdes bland annat upp i årsredovisningen samt ute i verksamheterna. I årsredovisningen från 2015 (där den förra enkäten följdes upp) framgår att respektive chef och arbetsgrupp i dialog på APT har tagit fram handlingsplaner med konkreta åtgärder utifrån respektive enhets identifierade behov.

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av resultaten från medarbetarenkäten från år 2015 på förvaltningsnivå samt på enhetsnivå. Svarefrekvensen inom bildnings- och omsorgsförvaltningen var 64,9 procent. Medarbetarenkäten är indelad i tio fokusområden: *Min arbetsplats, Fysisk arbetsmiljö, Arbetets mängd och innehåll, Delaktighet och ansvar, Trivsel, Livsstil och hälsa, Ledning, Samverkan, Hot våld och kränkande särbehandling* och *Jämställdhet och mångfald*. Enligt enkätens resultat fanns år 2015 utvecklingsområden kopplat till arbetsmiljöfrågor inom bland annat arbetsmiljön i lokalerna, personalutrymmen (pausrum, lunchrum etc), att få tiden att räcka till för att utföra sina arbetsuppgifter, delaktighet i när arbetstiden förläggs, chefers förmåga att upptäcka ohälsa samt förmåga att hantera konflikter.

Vi har även tagit del av handlingsplaner till följd av medarbetarenkäten från olika verksamheter. Handlingsplanernas utformning skiljer sig åt. I en handlingsplan har en eller flera aktiviteter kopplats till några av enkätens fokusområden. I handlingsplanen framgår även vem som är ansvarig samt när och hur uppföljning av handlingsplanen ska ske. I en handlingsplan från en annan verksamhet är fem av enkätfrågorna med lågt resultat utvalda med kopplade aktiviteter till respektive fråga.

Vid intervjuerna framkommer viss kritik mot återkopplingen samt uppföljningen av medarbetarenkätens resultat. Några intervjuade anser att vissa av medarbetarenkätens frågor är svåra att diskutera på APT och att återkopplingen skulle bli bättre om den även sker i medarbetarsamtal.

### **3.3.2. Bedömning**

Kontrollmålet är delvis uppfyllt.

Vi bedömer att det finns variationer i hur det systematiska arbetsmiljöarbetet är implementerat mellan enheter och verksamhetsområden. Vi kan konstatera att det finns vissa brister, så som riskbedömningar gjorda i efterhand, skyddsronder gjorda efter utsatt datum samt brist på systematisk uppföljning av åtgärder och handlingsplaner. Detta indikerar att det systematiska arbetsmiljöarbetet inte fullt ut är en naturlig del av verksamheten i samtliga delar av förvaltningen.

Ytterligare iakttagelser som påverkar vår bedömning är att blanketter och checklistor för exempelvis riskbedömningar, handlingsplaner och skyddsronder är olika mellan enheter och verksamheter vilket minskar jämförbarhet samt möjlighet till enkel överblickbarhet.

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

### **3.4.1. Iakttagelser**

I bildnings- och omsorgsnämndens verksamhetsplan och budget för år 2016 och för år 2017 framgår att mätning av sjukfrånvaro görs genom uttag av statistik från personalsystemet samt att uppföljning av sjukfrånvaro sker löpande på enhetsnivå i samband med ekonomirapporter, vid delårsuppföljningar samt årsredovisning. Under årsrapportens personalavsnitt redovisas sjukfrånvarotalen inom förvaltningen i enlighet med den kommunala redovisningslagen, KRL 4:1 a, det vill säga sjukfrånvaron specificeras på lång- och korttidsfrånvaro, uppdelat män och kvinnor samt åldersindelad. Dessutom görs en jämförelse med året innan.

I bildnings- och omsorgsnämndens årsrapport från år 2016 framgår också en presentation för respektive enhet samt analys av sjukfrånvarons utveckling under året jämfört med föregående år. Bifogat till analysen finns ett utdrag ur personalsystemet där det i en översiktlig bild framgår att sjukfrånvarostatistiken månadsvis bryts ned per enhet och per kön. Statistik för andelen långtidssjukfrånvaro presenteras bredvid på samma sätt. Se nedan i tabell 1.

Tabell 1: Sjukfrånvaro

| Bildnings- och omsorgsförvaltningen |   | Andel långtidssjuka |            |          |          |          |          |          |           |            |          |          |          |          |          |
|-------------------------------------|---|---------------------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                                     |   |                     |            |          |          |          | Kv       | Mån      |           |            |          |          |          | Kv       | Mån      |
| Ansv                                | Ansvarig/text   | Mars 2016           | April 2016 | Aug 2016 | Okt 2016 | Dec 2016 | Dec 2016 | Dec 2016 | Mars 2016 | April 2016 | Aug 2016 | Okt 2016 | Dec 2016 | Dec 2016 | Dec 2016 |
| 61000                               | Bildnings- o omsorgschef                              | 8,4                 | 7,7        | 5,4      | 4,7      | 4,7      | 5,0      | 1,7      | 92,3      | 91,2       | 82,1     | 81,0     | 71,1     | 74,2     | 0,0      |
| 63100 + 63400                       | Bollegårdens demensboende, Hemsjukvård o serviceenhet | 18,6                | 17,9       | 15,1     | 13,9     | 13,1     | 14,0     | 4,7      | 58,3      | 60,6       | 64,4     | 65,3     | 63,1     | 65,6     | 0,0      |
| 63200                               | Bollegårdens äldre o dagvht                           | 16,0                | 15,6       | 13,4     | 13,1     | 12,9     | 11,8     | 21,2     | 51,6      | 53,4       | 57,5     | 55,7     | 55,2     | 50,9     | 73,5     |
| 63300                               | Hemtjänst och korttidsboende                          | 11,1                | 10,8       | 8,7      | 8,7      | 8,6      | 9,2      | 2,4      | 45,5      | 43,1       | 41,2     | 39,9     | 41,9     | 43,0     | 0,0      |
| 64000                               | Gruppb, bo särsk serv, dagl vht                       | 8,8                 | 10,0       | 8,4      | 7,9      | 7,8      | 7,7      | 8,0      | 23,6      | 20,3       | 25,5     | 25,1     | 25,4     | 24,0     | 30,6     |
| 65000                               | IFO   | 15,5                | 14,8       | 12,0     | 11,2     | 9,8      | 11,5     | 2,0      | 63,5      | 64,5       | 73,8     | 74,2     | 72,1     | 74,8     | 0,0      |
| 66100                               | Bollebygdskolan 7-9, Introprogr                       | 2,7                 | 2,5        | 2,7      | 2,6      | 2,6      | 1,6      | 4,2      | 46,1      | 48,1       | 58,6     | 48,4     | 48,5     | 0,0      | 79,3     |
| 66300                               | Bollebygdskolan F-6                                   | 5,9                 | 6,8        | 6,6      | 7,1      | 7,5      | 7,3      | 8,2      | 13,1      | 17,2       | 37,7     | 41,0     | 41,5     | 38,9     | 51,3     |
| 66400                               | Töllsjö- o Örelundskolan, elevhäls                    | 6,5                 | 6,1        | 5,1      | 4,6      | 4,1      | 4,1      | 3,4      | 40,3      | 42,6       | 41,4     | 36,4     | 33,6     | 35,8     | 0,0      |
| 67100                               | Förskoleområde 1 (ME)                                 | 10,2                | 11,7       | 11,9     | 11,9     | 11,8     | 10,4     | 29,2     | 40,6      | 37,7       | 56,4     | 61,7     | 63,4     | 62,2     | 68,1     |
| 67200                               | Förskoleområde 2 (UG)                                 | 5,8                 | 5,7        | 5,1      | 5,8      | 6,3      | 6,5      | 0,9      | 18,8      | 17,1       | 16,7     | 16,0     | 16,5     | 16,6     | 0,0      |
| 67300                               | Förskoleområde 3 (HP)                                 | 11,5                | 11,4       | 9,7      | 9,6      | 9,6      | 9,8      | 8,5      | 49,3      | 44,5       | 44,8     | 42,8     | 41,3     | 45,7     | 17,0     |
| 68000                               | Kultur, fritid, turism                                | 7,4                 | 5,8        | 3,8      | 3,3      | 3,3      | 3,5      | 2,9      | 0,0       | 0,0        | 0,0      | 0,0      | 0,0      | 0,0      | 0,0      |
| 69000                               | Måltidsservice o lokalvård                            | 10,0                | 11,2       | 9,2      | 9,0      | 8,8      | 9,6      | 1,1      | 63,5      | 56,2       | 59,5     | 57,6     | 56,6     | 57,3     | 0,0      |
|                                     | <b>Totalt</b>   | 10,0                | 10,2       | 8,8      | 8,6      | 8,4      | 8,6      | 7,0      | 46,2      | 44,9       | 49,5     | 48,7     | 47,7     | 48,0     | 45,4     |

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av motsvarande utdrag på sjukfrånvarostatistik för ett par månader inom granskningsperioden. I bildnings- och omsorgsförvaltningen uppgår sjukfrånvaron till 6,8 procent i april 2017, vilket motsvarar en minskning med 1,6 procentenheter sedan december 2016 samt en minskning med 3,4 procentenheter sedan april 2016. En bidragande anledning tycks vara en lägre andel långtidssjukskrivna. Långtidssjukskrivningen minskade från april 2016 till april 2017 med 12,3 procentenheter.

I bildnings- och omsorgsnämndens årsrapport görs en analys av sjukfrånvaron med fokus på jämförelser mellan enheter. Exempelvis konstateras att sjukfrånvaron varit jämförelsevis hög inom äldreomsorgen samt inom ett av förvaltningens förskoleområden medan ett av skolområdena fortsatt sin historiska trend med låg sjukfrånvaro.

Enheterna får rapport från HR-avdelningen var tredje månad över sjukfrånvarostatistiken. Vid intervjuerna framgår att enhetschefen själv gör analysen om varför sjukfrånvaron ser ut som den gör inom den egna enheten. På APT följer enhetschef upp och informerar arbetsgruppen om utvecklingen jämfört med tidigare år. De intervjuade anser att det är svårt att ringa in specifika faktorer som påverkar sjukfrånvaron men att HR-avdelningen utgör en bra stödfunktion.

På enhetsnivå kan vi i enhetsrapporter utläsa att det finns ett avsnitt för analys av sjukfrånvarons orsaker. Analysens omfattning och utgångspunkter varierar mellan enheterna.

### 3.4.2. Bedömning

Kontrollmålet är delvis uppfyllt.

Vi bedömer att det finns struktur och process för kartläggning av sjukfrånvaron mellan förvaltningens enheter, mellan kön, åldersgrupper samt lång- och korttidsfrånvaro. En-

heterna får rapporter med en tillräcklig frekvens i vilka de kan följa sjukfrånvarons utveckling på den egna enheten i jämförelse med andra enheter.

Vi bedömer att sjukfrånvarorapporterna i allt väsentligt är av deskriptiv karaktär och att mer löpande, djupare och jämförande analys av sjukfrånvarons orsaker inte genomförs inom hela förvaltningen. Vi bedömer att löpande och djupare analys och/eller systematisk uppföljning av sjukfrånvaron uppdelad på befattning eller yrkesgrupp skulle ytterligare kunna förbättra underlaget och arbetet med riktade insatser.

### **3.5. Åtgärder vidtas för att minska sjukfrånvaron.**

#### **3.5.1. Iakttagelser**

I *Bollebygds kommun – mål och budget 2016-2018* samt *Mål och budget 2017 – 2019* har mål för god ekonomisk hushållning specificerats. I budgetdokumenten framgår ett mål om att sjukfrånvaron i kommunen ska minska, vilket gäller för samtliga nämnder. Inför år 2017 har även kommunstyrelsen målet om minskad sjukfrånvaro som ett specifikt nämndsmål. I kommunens årsredovisning från år 2016 redovisas en total sjukfrånvaro på 8 procent, vilket är 0,8 procentenheter högre än föregående år. I årsredovisningen bedöms målet därmed som "inte uppnått". Insatser som bedöms bidra till att minska sjukskrivningstalen beskrivs som ett aktivt rehabiliteringsarbete och hälsofrämjande och förebyggande aktiviteter.

Beskrivningar av hur målet om en minskad sjukfrånvaro ska nås och att målet mäts genom att sjukstatistik hämtas ur personalsystemet finns i kommunstyrelsens och bildnings- och omsorgsnämndens verksamhetsplaner och budget för år 2016. Där framgår även att mätningar ska göras vid delårsrapport samt årsredovisning.

I budget 2016-2018 lämnades ett utredningsuppdrag för att se på möjliga åtgärder för att minska sjukfrånvaron i kommunen. Vi har tagit del av utredningsrapporten som var färdig i januari 2017. I rapporten ges en bakgrund av sjukfrånvarons utveckling i Bollebygd samt en beskrivning av hur arbetsmarknadens parter agerar för att motverka en ökad sjukfrånvaro i samhället. Vidare förs resonemang om Bollebygds kommuns förutsättningar att arbeta för ökad frisknärvaro samt en beskrivning av pågående och planerade åtgärder för att minska sjukfrånvaron.

Nedan presenteras åtgärderna med aktuellt läge utifrån intervjuer och dokumentanalys:

- *Ett nära ledarskap för effektivitet och hälsofrämjande.*
- *Kompetensutveckling inom ledarskap och arbetsmiljöområdet.*
- *Verktyg för ett effektivt arbetsmiljöarbete.*
- *Projektmedverkan.*
- *Översyn av sjukskrivnings- och rehabiliteringsprocesser.*

Vid intervjuer framgår att ett nära ledarskap som en framgångsfaktor för en minskad sjukfrånvaro. Under de senaste åren har kommunens organisation förändrats i takt med att verksamheten har vuxit. Fler närvarande chefer och färre antal medarbetare per chef



har förbättrat möjligheterna för att bedriva ett närvarande ledarskap. Många insatser har genomförts på förvaltningens enheter med syfte att främja hälsa och förebygga ohälsa och olycksfall. Exempelvis informerar förvaltningens chefer löpande sina medarbetare om de kommungemensamma hälsofrämjande förmånerna och majoriteten av enheterna lyfter regelbundet frågor om arbetsmiljö och hälsa i samband med arbetsplatsträffar. Allt fler av förvaltningens chefer uppges uppmuntra till fysisk aktivitet och hos flera enheter det har också genomförts hälsofrämjande aktiviteter i samband med utvecklingsdagar. I bildnings- och omsorgsnämndens årsrapport för år 2016 framgår flera av enheternas insatser för att minska sjukfrånvaron.

Under det senaste året har flertalet kompetensutvecklingsinsatser för chefer genomförts. Kompetensutvecklingen har handlat om både grundläggande ledarskapsutveckling och arbetsmiljö. I och med införandet av den nya föreskriften (AFS 2015:4) har utbildning om den organisatorisk och sociala arbetsmiljön genomförts för chefer och skyddsombud. Det finns vid behov möjlighet till kompletterande fördjupningar inom områden som exempelvis kränkande särbehandling och tidiga signaler på ohälsa. Därtill har ett par av förvaltningens chefer har också genomgått en utbildning med inriktning hälsofrämjande ledarskap-medarbetarskap.

I utredningsrapporten beskrivs flera prioriterade verktyg för ett effektivt arbetsmiljöarbete. Bland dessa framhålls vikten av att sätta mål för arbetsmiljöarbetet på enhetsnivå och god samverkan. Det pågår ett arbete för att tydliggöra och stärka sambandet mellan en god arbetsmiljö och en attraktiv arbetsplats. Under 2016 utvärderades kommunens hälsofrämjande förmåner via bland annat dialog vid APT. Under 2017 kommer ett utvecklingsarbete att pågå för att revidera befintliga styrdokument och underlag samt kompletterande rutiner och riktlinjer för att stärka det systematiska arbetsmiljöarbetet. Vidare kommer ett IT-stöd för rapportering och uppföljning tillbud och arbetsskador att införas. Möjligheterna att implementera ändamålsenligt systemstöd för rehabilitering ska också utredas.

Under 2017 kommer flera av kommunens medarbetare få möjligheten att delta i projekt med syftet att minska sjukfrånvaron. Två medarbetargrupper som ligger i riskzonen för att drabbas av stressrelaterad ohälsa kommer med ledning av två av kommunens HR-specialister delta i ett projektet *Uppdrag Psykisk Hälsa* för att förebygga stress och utmattning. Flera av kommunens medarbetare förväntas delta i projektet *Uppåt Framåt* som finansieras av Sjuhärads samordningsförbund och drivs i samarbete med Försäkringskassan. Insatsen riktas till kommunanställda som är sjukskrivna eller som ligger i riskzonen på grund av stressrelaterad psykisk ohälsa. Ut över detta utreder HR-avdelningen förutsättningarna för ett deltagande i kompetensutvecklingsprojektet *Positiv rörelse* som även det riktar sig till personer med psykisk ohälsa.

Vidare framgår även från intervjuerna att en revidering av styrdokument för det systematiska arbetsmiljöarbetet även innefattar en översyn av styrdokument och underlag för sjukskrivnings- och rehabiliteringsprocesserna. Därtill har en förbättring av samarbetet med externa aktörer som vårdcentral och Försäkringskassan inletts.

Enligt intervjuerna utgör HR-avdelningen och företagshälsovården utgör ett stöd för chefer i deras arbete med att driva processer kring sjukfrånvaro och rehabilitering. I utredningsrapporten beskrivs att det finns ytterligare medel för att skraddarsy insatser för che-

fer vars enheter har hög sjukfrånvaro. Dessa särskilda insatser handla om hälsoinventering på individ- eller gruppnivå, stöd i form av kompetensutveckling för chefer, mm. Särskilda insatser skapas i dialog mellan ansvarig chef, förvaltnings- eller verksamhetsledning och HR-specialist genom en handlingsplan med relevanta aktiviteter som följs upp.

### **3.5.2. Bedömning**

Kontrollmålet är uppfyllt.

Vi bedömer att det vidtagits åtgärder för att minska sjukfrånvaron. På övergripande nivå har både kommunstyrelsen och bildnings- och omsorgsnämnden haft mål om en minskad sjukfrånvaro. Därtill har utredningsuppdrag initierats vilket har utmynnat i konkreta pågående och planerade åtgärder för minskad sjukfrånvaro.

Vidare bedömer vi att det finns åtgärder mot enskilda arbetsgrupper, bland annat genom möjligheten till särskilt stöd och särskilda insatser till enheter med höga sjukskrivningstal och/eller många rehabiliteringsärenden.

## **3.6. Det sker en återrapportering till styrelse och nämnder.**

### **3.6.1. Iakttagelser**

Kommunstyrelsen och bildnings- och omsorgsnämnden följer upp de kommunövergripande målen som gäller för styrelse respektive nämnd i delårsuppföljningar och i årsredovisningen. Nämndens mål följs upp genom beskrivningar av hur målet ska nås, aktuella insatser, måluppfyllelse samt uppföljning, utvärdering och analys. På ett liknande sätt följer kommunstyrelsen upp målen genom att beskriva aktuella insatser, måluppfyllelse samt analys.

Fem gånger per år får styrelse och nämnd månadsuppföljningar från respektive förvaltning där bland annat ekonomi, personalstatistik och sjukskrivningstal redovisas. Sjukskrivningstalen redovisas i enlighet med kommunal redovisningslag (KRL 4:1 a). Enligt de intervjuade finns det med jämna mellanrum en sammanställning av händelser och nyheter inom arbetsmiljöområdet i månadsuppföljningarna.

Inom ramen för granskningen har vi genomfört en granskning av sammanträdesprotokollen under perioden 2016-01 till 2017-04 för både kommunstyrelsen och bildnings- och omsorgsnämnden.

Kommunstyrelsens sammanträden har en med jämna mellanrum återkommande punkt där kommunchefen informerar om nyheter och utveckling inom kommunen. I övrigt har frågor kring sjukfrånvaro och arbetsmiljö behandlats vid bland annat måluppföljning och upphandlingsfrågor. Vid kommunstyrelsens sammanträden är det HR-chefen som företråder de personalpolitiska frågorna gällande bland annat löner, förmåner, företagshälsovårdsavgifter samt arbetsmiljöfrågor.

Bildnings- och omsorgsnämndens sammanträden behandlar bland annat delegationsbeslut om sjukskrivningar, informationspunkt för förvaltningschefen, anmälningsärenden samt fördelning av arbetsmiljöuppgifter till chefer. Värt att notera är även att nämnden enligt föreskriften om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1) tar hänsyn till arbets-

miljömässiga förändringar och risker för ohälsa och olycksfall vid beslut om besparingar för en budget i balans. Förvaltningen får i uppdrag att genomföra riskbedömning av besparingarnas påverkan på arbetsmiljön samt redogöra för dessa inför nämnden på efterföljande sammanträde. Enligt de intervjuade presenteras även resultat av medarbetarenkäten samt förslag på vilka punkter på förbättringar som kan ske i samverkan inom nämnden.

### *3.6.2. Bedömning*

Kontrollmålet är uppfyllt.

Vi bedömer att det sker en tillräcklig återrapportering till styrelse och nämnder för att ge en bild av mål, personalförhållanden och sjukskrivningstal. Återrapporteringen sker främst i form av månadsuppföljningar, delårsuppföljningar samt årsredovisning.

Vi ser det som positivt att större förändringar av verksamheten föredras för nämnden, exempelvis att stora besparingsbeslut föregås av riskbedömningar i enlighet med gällande föreskrifter.

2017-10-11

***Fredrik Carlsson***

---

*Uppdragsledare*

***Johan Sjöberg***

---

*Projektledare*