

# Granskning av arbetet för att minska sjukfrånvaron

Västerås stad



Building a better  
working world

## Innehåll

<b>Innehåll .....</b>	<b>0</b>
<b>Sammanfattning och bedömning .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Inledning .....</b>	<b>3</b>
1.1 Bakgrund.....	3
1.2 Syfte.....	3
1.3 Revisionsfrågor .....	3
1.4 Avgränsning .....	4
1.5 Revisionskriterier.....	4
1.6 Metod och genomförande .....	4
1.7 Kvalitetssäkring .....	4
<b>2 Lagstiftning och föreskrifter.....</b>	<b>5</b>
<b>3 Lokal överenskommelse med Försäkringskassan .....</b>	<b>5</b>
<b>4 Stadens styrning och organisering av arbetsmiljöarbetet .....</b>	<b>6</b>
4.1 Mål och styrdokument .....	6
4.2 Organisering av det systematiska arbetsmiljöarbetet.....	7
<b>5 Sjukfrånvarons utveckling.....</b>	<b>9</b>
5.1 Sjukfrånvarons utveckling i Västerås stad .....	10
5.1.1 Förskola .....	12
5.1.2 Äldreomsorg.....	13
<b>6 Rapporterad övertid .....</b>	<b>14</b>
6.1 Förskola .....	15
6.2 Äldreomsorg.....	15
6.3 Korrelation mellan ökad sjukfrånvaro och ökad övertid.....	16
<b>7 Analyser av resultatet och vidtagna åtgärder .....</b>	<b>17</b>
<b>8 Svar på revisionsfrågor .....</b>	<b>21</b>
<b>Källförteckning .....</b>	<b>23</b>

## Sammanfattning och bedömning

EY har på uppdrag av stadens revisorer granskat om staden bedriver ett ändamålsenligt arbete för att minska sjukfrånvaron på kort och lång sikt. Granskningen belyser även huruvida det finns ett tydligt genusperspektiv i arbetet samt om kommunstyrelsen säkerställt att staden lever upp till kraven på arbetsgivare i den nya förordningen om organisatorisk och social arbetsmiljö.

Sjukfrånvaron har stigit under ett antal år likt den nationella trenden. Uppgången kan härledas till psykisk ohälsa snarare än fysisk sjukdom, även om det varierar mellan verksamheterna. I staden bedrivs arbetsmiljöarbetet till största del inom respektive förvaltning, med stöd av stadsledningskontoret och servicepartner. Det finns styrdokument och upprättade rutiner för det systematiska arbetsmiljöarbetet, som följs upp årligen och stäms av löpande i förvaltningarna. Det saknas specifika mål och en övergripande strategi för att minska sjukfrånvaron. Analyser sker till största del på förvaltningsnivå.

Inom förskolan har ett antal insatser genomförts, bland annat avseende ledarskap, samordnad rekrytering samt administrativt stöd till chefer för att förbättra arbetsmiljön. Inom Västerås stad vård och omsorg är arbetsplatsträff (APT) ett forum för att öka medvetenhet kring organisatorisk och social arbetsmiljö. Förvaltningen arbetar också med utveckling av bemanningsprocessen. Förvaltningarnas olika möjligheter att genomföra insatser för att minska sjukfrånvaro varierar, utifrån vilken typ av sjukfrånvaro som är aktuell samt vilka analyser som gjorts. Intervjuade HR-chefer lyfter behov av bättre statistik för att kunna följa och analysera sjukfrånvaro samt orsaker till sjukskrivning i större utsträckning. Intervjuade enhetschefer upplever till stor del ett gott stöd i arbetsmiljöfrågor, men nyare chefer påpekar att mer information om stöd och resurser skulle vara värdefullt vid introduktion.

Enligt intervjuade har stadens arbete med jämställdhetsintegrering fått ett genomslag, där könsuppdelad statistik samt utbildning är väsentliga delar. Inom granskade verksamheter är andelen kvinnor övervägande och enheterna arbetar för att attrahera män till tjänster. Vissa aktiviteter har inletts på förvaltningsnivå för att tydliggöra arbetet utifrån den nya föreskriften AFS 2015:4. Föreskriften har även integrerats i stadens arbetsmiljöutbildning.

I årsplan 2017 identifieras ett behov av större samordning av HR-processen för att minska inflödet till långtidssjukskrivning och öka rehabiliteringstakten. Ett långsiktigt samverkansarbete har inletts under 2016 med Försäkringskassan och fler aktörer kring den ökande sjukfrånvaron, vilket vi ser positivt på. Den fördjupade samverkan inbegriper årliga nulägesanalyser, en gemensam process för att förebygga och förkorta sjukskrivning samt uppföljning utifrån bland annat olika diagnoser, relationen män, kvinnor samt ålder. Vi bedömer att denna samverkan ger goda förutsättningar för ett ändamålsenligt arbete med att minska sjukfrånvaron på sikt.

Vår sammantagna bedömning är att staden på olika nivåer bedriver ett aktivt arbete för att skapa en god arbetsmiljö och minska sjukfrånvaron. Ett antal utvecklingsområden för ett ändamålsenligt arbete har dock identifierats. Mot bakgrund av vad som framkommit i granskningen ges följande rekommendationer:

### *Kommunstyrelsen*

- ▶ Sätt upp specifika mål och uppräta strategi för arbetet med att minska sjukfrånvaron.
- ▶ Fortsätt utveckla samverkan med Försäkringskassan, landstinget samt företagshälsovården, för att säkerställa ett sammanhållet arbete kring sjukfrånvaro
- ▶ Säkerställ en ändamålsenlig tillgång till statistik, för att underlätta analys av sjukfrånvaron, inklusive sjukskrivningsorsaker.

### *Förskolenämnden*

- ▶ Fortsätt utveckla påbörjade satsningar för en hållbar arbetsmiljö för chefer och medarbetare inom förskolan.

### *Styrelsen för vård och omsorg*

- ▶ Fortsätt utveckla bemanningsprocessen, för att minska uttaget av mertid och övertid.

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Sjukfrånvaron ökar i Västerås stad. Det är en nationell trend, sjukfrånvaron har ökat i ett stort antal kommuner de senaste åren.

I stadens årsredovisning för 2015 framgår att sjukfrånvaron uppgick till 6,8 procent, mot 6,1 procent år 2014. Långtidssjukfrånvaron, d.v.s. sjukfrånvaro som är 60 dagar eller mer, ökade från 38,6 procent år 2014 till 41,5 procent 2015. Mäns sjukfrånvaro är 4,2 procent att jämföra med kvinnornas som uppgår till 7,5 procent. Det är också en variation mellan stadens förvaltningar och medarbetarnas åldrar. För gruppen 30-49 år har den stigit från 5,8 procent år 2014 till 6,4 procent år 2015 men de som är äldre än 50 år står för den största ökningen, 7,5 procent år 2015 mot 6,6 procent 2014. I årsplanen för 2016 framgår att arbetsmiljön och jämställdhetsarbetet ska stärkas genom att fortsätta införa önskad tjänstgöringsgrad och utveckla det förebyggande arbetet mot ökad sjukfrånvaro.

Den 31 mars trädde en ny föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö i kraft. Med föreskriften skärps kraven ytterligare på att arbetsgivare ska bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Arbetsbelastning och arbetstidens förläggning är exempel på områden som ges större uppmärksamhet med den nya föreskriften. Bakgrunden är att brister i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön orsakar ohälsa hos många arbetstagare i Sverige. Antalet anmälda arbetssjukdomar som beror på de här orsakerna har ökat med drygt 70 procent sedan år 2010.

Revisorerna har i sin väsentlighets- och riskanalys identifierat utvecklingen av sjukfrånvaron som en risk och att stadens arbete för att minska sjukfrånvaron är ett angeläget granskningsområde.

## 1.2 Syfte

Syftet med granskningen är att bedöma om:

- ▶ staden bedriver ett aktivt och ändamålsenligt arbete för att minska sjukfrånvaron på kort och lång sikt,
- ▶ det finns ett tydligt genusperspektiv i arbetet för att minska sjukfrånvaron,
- ▶ kommunstyrelsen säkerställt att staden lever upp till kraven på arbetsgivare i den nya förordningen om organisatorisk och social arbetsmiljö.

## 1.3 Revisionsfrågor

- ▶ Hur har sjukfrånvaron utvecklats över tid under de senaste fem åren i perspektiven; kön, ålder, verksamhet?
- ▶ Hur har den rapporterade övertiden utvecklats under de senaste fem åren i perspektiven; kön, ålder, verksamhet?
- ▶ Finns en korrelation mellan ökad sjukfrånvaro och ökad rapporterad övertid?
- ▶ Vilka analyser gör kommunstyrelsen och nämnderna av utfallen?
- ▶ Vilka åtgärder har staden vidtagit till följd av den ökade sjukfrånvaron?
- ▶ Får cheferna det stöd de behöver i arbetet med att minska sjukfrånvaron på kort och lång sikt?
- ▶ Vilka åtgärder har vidtagits till följd av den nya föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö?

## **1.4 Avgränsning**

Granskningen avgränsas till att omfatta kommunstyrelsen samt verksamhetsområdena tillhörande äldrenämnden, styrelsen för vård och omsorg samt förskolenämnden.

## **1.5 Revisionskriterier**

- ▶ Arbetsmiljöverket AFS 2001:1 Systematisk arbetsmiljöarbete
- ▶ Arbetsmiljöverket AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö
- ▶ Västerås stads årsplan 2016
- ▶ Stadens jämställdhetspolicy, antagen av kommunfullmäktige 2013

## **1.6 Metod och genomförande**

Datainsamling har skett genom dokumentanalys och intervjuer. Intervjuade funktioner samt granskade dokument framgår i källförteckning.

Kontaktrevisor för granskningen har varit Tanja Linderborg.

## **1.7 Kvalitetssäkring**

Utöver vår interna kvalitetssäkring har intervjuade getts möjlighet att komma med synpunkter på rapportutkastet för att säkerställa att revisionsrapporten bygger på korrekta fakta och uttalanden. Skriftliga bekräftelser på att de intervjuade mottagit rapporten och givits denna möjlighet har inhämtats. All korrespondens kring faktakontrollen har arkiverats.

## 2 Lagstiftning och föreskrifter

### **Arbetsmiljölagen och AFS 2001:1 Systematiskt arbetsmiljöarbete**

I arbetsmiljölagen (AML) 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, till exempel regler om skyddsombudens verksamhet. Arbetsmiljölagen är grundläggande för allt arbetsmiljöarbete och kompletteras av arbetsmiljöförordningen. För den dagliga verksamheten på arbetsplatsen kompletteras lagen av föreskrifter och allmänna råd från Arbetsmiljöverket.

Systematiskt arbetsmiljöarbete definieras i *AFS 2001:1 Systematiskt arbetsmiljöarbete* som "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". Arbetsgivaren har huvudansvaret för arbetsmiljön och för att arbetsmiljöarbetet bedrivs systematiskt. Ansvaret gäller också för inhyrd personal.

De tre delarna; undersöka, genomföra och följa upp är centrala i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det systematiska arbetsmiljöarbetet ska ingå som en naturlig del i den dagliga verksamheten. Det ska omfatta alla fysiska, psykologiska och sociala förhållanden som har betydelse för arbetsmiljön. Det ska finnas en arbetsmiljöpolicy som beskriver hur arbetsförhållandena i arbetsgivarens verksamhet ska vara för att ohälsa och olycksfall i arbetet ska förebyggas och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås. Det ska finnas rutiner som beskriver hur det systematiska arbetsmiljöarbetet ska gå till. Arbetsmiljöpolicy och rutinerna ska dokumenteras skriftligt. Åtgärder som inte genomförs omedelbart ska föras in i en skriftlig handlingsplan. I planen ska anges när åtgärderna ska vara genomförda och vem som ska se till att de genomförs. Genomförda åtgärder ska kontrolleras.

### **AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö**

Syftet med föreskriften, som trädde i kraft 31 mars 2016, är att främja en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa på grund av organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön. Av föreskriften framgår att arbetsgivaren ska ha mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Målen ska syfta till att främja hälsa och öka organisationens förmåga att motverka ohälsa.

Arbetsgivaren ska se till att de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning. Resurserna ska anpassas till kraven i arbetet. Arbetsgivaren ska även vidta åtgärder för att motverka att arbetsuppgifter och arbetssituationer som är starkt psykiskt påfrestande leder till ohälsa hos arbetstagarna. Vidare ska arbetsgivaren vidta de åtgärder som behövs för att motverka att arbetstidens förläggning leder till ohälsa hos arbetstagarna. Arbetsgivaren ska också klargöra att kränkande särbehandling inte accepteras i verksamheten och vidta åtgärder för att motverka förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling. Det är arbetsgivarens ansvar att det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras.

## 3 Lokal överenskommelse med Försäkringskassan

I juni 2016 slöts en samverkansöverenskommelse mellan Försäkringskassan och Västerås stad om fördjupad samverkan kring anställdas sjukfrånvaro, som löper till 2020. Dialogen om fördjupad samverkan påbörjades i november 2015. Syftet är att arbeta gemensamt på både strategisk nivå och individnivå med åtgärder för att förebygga och förkorta sjukskrivningar hos personalen. Målet är att vända den uppåtgående trend där sjukskrivningarna hos de anställda stadigt ökat sedan 2011 och bevara nivån på en låg och stabil nivå. Under våren 2016 hölls ett antal möten inför upprättandet av överenskommelsen, bland annat gjordes en nulägesbedömning utifrån Försäkringskassans statistik över inkomna ärenden från Västerås stad.

## 4 Stadens styrning och organisering av arbetsmiljöarbetet

### 4.1 Mål och styrdokument

#### Årsplan 2016

Av årsplanen 2016 framgår att skapa hållbar utveckling på både kort och lång sikt för Västerås och västeråsarna är kommunskoncernens viktigaste uppgift. Det betonas i årsplanen att jämställdhet är en viktig förutsättning för ett hållbart samhälle. Jämställdhetsaspekter ska integreras vid planering, uppföljning och utvärdering och konsekvenser utifrån kön ska analyseras inför beslut då det bedöms relevant. Jämställdhet ska vara integrerat i stadens styrsystem och all statistik ska vara könsuppdelad. Det framgår att stadens nämnder och styrelser har kommit olika långt i detta arbete. Vidare framgår att kommunstyrelsen under året ska fortsätta införandet av önskad tjänstgöringsgrad. Förebyggande insatser mot den ökade sjukfrånvaron ska också utvecklas, för att stärka arbetsmiljön och jämställdheten.

Ett övergripande perspektiv i stadens styrkort är medarbetarperspektivet, med det övergripande målet att staden har engagerade medarbetare med rätt kompetens. Det saknas specifika mål avseende sjukfrånvaro.

Inom ramen för översynen av stadens styrsystem pågår en översyn av delar av ekonomistyrningen, där ett område är servicepartners finansiering. En analys ska genomföras om det är effektivt att fortsätta med internt köp och sälj inom alla delar eller om det är mer effektivt att anslagsfinansiera delar av tjänsterna.

#### Verksamhetsplaner

I *kommunstyrelsens* verksamhetsplan för 2016 redovisas önskad tjänstgöringsgrad, möjlighet till flexibla arbetstider samt årlig hälsokontroll som aktiviteter för att uppnå social hållbarhet. Stadsledningskontoret ska under året arbeta med bland annat stärkt processledning, jämställdhetsintegrering, ledarskap och kultur, kompetensförsörjning samt arbetsmiljö. I dess nulägesbeskrivning framgår en utmaning i att skapa tillit och förtroende för den styrning och det stöd som kontoret utövar i stadens processer. Det framgår att ökad styrning och samordning efterfrågas.

Av *förskolenämndens* verksamhetsplan framgår inga specifika skrivningar avseende arbetsmiljö eller sjukfrånvaro. I nämndens styrkort beskrivs som kritisk framgångsfaktor att "förbättra chefer och medarbetares arbetsmiljö" samt "hållbart ledarskap" som prioriterad insats.

Av *äldrenämndens* verksamhetsplan framgår bland annat att förvaltningen under de senaste två åren har tagit fram gemensamma mallar för medarbetar- och lönesamtal, med utgångspunkt från stadens riktlinjer. Därutöver har förvaltningen tagit fram kompetens- och löne modeller för bland annat biståndshandläggare. Då förvaltningen har delat på flera enheter och tillsatt nya chefer planeras för fortsatt stöd till alla enheter.

I verksamhetsplanen för den kommunala utföraren av äldreomsorg, *Västerås stad vård och omsorg*, beskrivs ett pågående arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare. Önskad tjänstgöringsgrad införs under året för samtliga medarbetare. Stimulans av medarbetarnas möjlighet till friskvård sker via "friskvårdspeng" och genom att erbjuda hälsosamma arbetstider/scheman. Inom medarbetarperspektivet har förvaltningen identifierat ett antal prioriterade utmaningar, bland annat att skapa systematik för rekrytering, intern rörlighet och kompetensutveckling, hantera öka tjänstgöringsgrad, klara chefsförsörjningen på alla nivåer samt minska sjukfrånvaron.



## Riktlinjer för arbetsmiljön i Västerås stad<sup>1</sup>

Riktlinjer för arbetsmiljön i staden antogs av personaldirektören 2013. Mål för stadens arbetsmiljöarbete är att behålla och förbättra en god hälsa samt förebygga ohälsa, både fysisk och psykisk, och olycksfall bland stadens medarbetare så att Västerås stad upplevs som en attraktiv arbetsgivare och har goda förutsättningar att utföra sitt uppdrag.

Av riktlinjerna framgår att arbetsmiljöfrågorna i staden behandlas i samverkansgrupper på samtliga beslutsnivåer i enlighet med stadens lokala kollektivavtal om samverkan. Samverkansgruppen utgör också skyddskommitté.

Uppföljning av arbetsmiljöarbetet sker årligen i en arbetsmiljörevision, enligt AFS 2001:1, som redovisas för förvaltningsledning och samverkansgrupp.

## Jämställdhetspolicy

Jämställdhetspolicyn antogs av kommunfullmäktige i december 2013. Av den framgår stadens övergripande mål i jämställdhetsarbetet;

- att skapa förutsättningar för att kvinnor och män, flickor och pojkar ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv.
- att avskaffa stereotypa könsroller, vilket är avgörande för att uppnå jämställdhet.
- att kommunen ska vara en pådrivande aktör i jämställdhetsarbetet och främja jämställdhet inom organisationen och i samhället i stort.

Stadsledningskontoret ska årligen rapportera stadens jämställdhetsarbete till kommunstyrelsen och till kommunfullmäktige genom att beskriva hur jämställdhet finns integrerat i styrprocessen.

Utöver nämnda styrdokument finns även en ledarpolicy, antagen 2015, och medarbetarpolicy, antagen 2008<sup>2</sup>, där värdegrund och förhållningssätt för arbetet i koncernen framgår.

## 4.2 Organisering av det systematiska arbetsmiljöarbetet

### Ansvar för arbetsmiljö inom stadens verksamheter

#### *Reglementen*

Av kommunstyrelsens reglemente framgår bland annat ansvaret för att leda och samordna utvecklingen av områden såsom att främja en hållbar utveckling, koncernens personalpolitik samt informationsteknologi och administrativa rutiner. Kommunstyrelsen är stadens centrala personalorgan och stadens centrala pensionsmyndighet. Kommunstyrelsen har personalansvar för underställd personal.

Förskolenämnden och styrelsen för Västerås stad vård och omsorg har enligt sina respektive reglementen arbetsgivaransvar inom sitt verksamhetsområde.

Av äldrenämndens reglemente framgår ingen motsvarande skrivning. Kommunfullmäktige beslutade den 10 maj 2012 att genomföra en organisationsförändring, vilken inkluderade att överföra arbetsgivaransvar för medarbetare som utför uppgifter som rör myndighetsutövning till individ- och familjenämnden från dåvarande styrelsen för proAros. I individ- och familjenämndens reglemente har arbetsgivaransvar förts in för personal inom individ- och familjenämndens, nämnden för funktionshindrades samt äldrenämndens ansvarsområden samt för personal inom dessa nämnders gemensamma förvaltning.

<sup>1</sup> Tillika arbetsmiljöpolicy enligt AFS 2001:1

<sup>2</sup> Medarbetarpolicyn revideras när granskningen genomförs.

### *Ansvarsfördelning*

I stadens riktlinjer för arbetsmiljö beskrivs att den politiska ledningen i staden är arbetsgivare och därigenom huvudansvarig för att en god arbetsmiljö skapas. Den ansvarar för att styrelser och nämnder har resurser att driva verksamheter så att lagstiftning och fullmäktiges målsättningar uppnås. Ansvaret att utföra arbetsuppgifter fördelas i reglementen till nämnder och styrelser och sedan vidare i linjeorganisationen.

Nämnder och styrelser har det yttersta ansvaret för arbetsmiljön inom förvaltningarnas verksamheter och fördelar ansvaret för det praktiska arbetsmiljöarbetet i en uppgiftsfördelning till förvaltningschef. Förvaltningschefen har det övergripande arbetsmiljöansvaret i förvaltningen i enlighet med uppgiftsfördelningen från nämnd/styrelse och upprättar i sin tur uppgiftsfördelning inom förvaltningen.

Chef/arbetsledare med personalansvar ansvarar för arbetsmiljön inom sin enhet utifrån mottagen och undertecknad uppgiftsfördelning. Varje chef ansvarar för att planera, leda och följa upp arbetsmiljöarbetet så att det bedrivs långsiktigt och systematiskt. Chef/arbetsledare ansvarar för att handlingsplaner upprättas varje år utifrån förbättringsbehov som till exempel kommit fram i medarbetarundersökning, riskbedömningar och vid arbetsplatsträffar. Handlingsplanen ingår i enhetens verksamhetsplan. Kostnader för förbättringar finansieras av enheten.

Staden har en process för det systematiska arbetsmiljöarbetet som samtliga enheter ska följa. Den specificerar de verktyg som enheterna använder, såsom upprättande och revision av handlingsplan, arbetsplatsträffar (APT), skyddsron, medarbetarenkät, riskbedömningar och statistikuppföljning.

## **Organisering**

### *Stadsledningskontoret*

Stadsledningskontoret arbetar med ledning, styrning och samordning av stadens ekonomi, personal och verksamhet. Kontoret är organiserat i fyra enheter, och i varje enhet ingår processägare med uppdraget att inom koncernen hålla samman och driva utvecklingen av ett antal processer, varav en är HR. Processägare är också beställare av för staden gemensamma tjänster från servicepartner.

### *Servicepartner*

Förvaltningen består av olika center, däribland HR-center och HR-systemcenter. HR-center har 36 medarbetare och erbjuder stadens verksamheter tjänster inom processerna rekrytering, arbetsmiljö och hälsa samt HR-stöd. Flest ärenden ligger inom arbetsmiljö och hälsa, där rehabilitering ingår. Sju medarbetare arbetar med arbetsinriktad rehabilitering mot samtliga förvaltningar. Enligt intervjuade har många chefer önskemål om att ha samma kontaktperson över tid. Rehabilitering är en förfinansierad tjänst, medan andra tjänster som t.ex. grupputveckling eller avlastande samtal, kan beställas enligt prislista.

HR-center ansvarar för stadens arbetsmiljöutbildning och träffar alla chefer inom utbildningen "Ny som chef". Enhetschef på HR-center träffar HR-direktör en gång per vecka och HR-chefer på förvaltningarna ett antal gånger per år i HR-forum, där bland annat sjukfrånvaron behandlas. Tätare kontakter sker med de större förvaltningarna. Kontakter sker både formellt och informellt vid behov. Enligt intervjuade ska kontakten med förvaltningarnas HR-funktioner bli tätare. Enhetschef på HR-center deltar även i samverkansgrupp på barn- och utbildningsförvaltningen samt Västerås stad vård och omsorg.

HR-center bevakar sjukfrånvaro via systemstöd och ansvarig chef blir meddelad efter upprepad frånvaro (sex tillfällen under ett år). Chef meddelas även när sjukfrånvaro varat mer än två veckor. HR-center för statistik över inkomna rehabiliteringsärenden i IT-stödet Adato.<sup>3</sup>

HR-systemcenter tar fram och sammanställer den statistik avseende t.ex. sjukfrånvaro och övertid som verksamheterna beställer, t.ex. inför delårs- och årsredovisning.

### *Förvaltningarna*

Enhetschefer får stöd i arbetsmiljöarbetet av respektive förvaltnings HR-enhet, där HR-konsulter arbetar stödjande i det förebyggande arbetet. HR-konsulterna träffar enhetscheferna månadsvis i ledningsgrupp samt vid behov. Härutöver köper respektive verksamhet tjänster från servicepartner HR-center avseende rehabilitering.

Inom *barn- och utbildningsförvaltningen* sker arbetsmiljöarbetet på respektive nivå med stöd av förvaltningens HR-enhet. Här arbetar åtta personer, varav två HR-konsulter är inriktade mot förskola.

Äldreomsorgen i staden är organiserad i en beställar-/utförarmodell där *äldrenämnden samt sociala nämndernas förvaltning* är beställare av insatser och styrelsen för Västerås stad vård och omsorg och dess förvaltning är utförare av hemtjänst, hemsjukvård, servicehus, särskilt boende och korttidsverksamheter. Myndighetsutövningen ligger på sociala nämndernas förvaltning, där en förvaltningsgemensam HR-strateg utgör stöd till biståndsenheten för äldre.

Enheterna inom *Västerås stad vård och omsorg* får sina uppdrag via direktbeställningar från äldrenämnden eller via vunna anbud i de upphandlingar äldrenämnden genomför. Uppdragen är ett- eller fleråriga. Hemtjänst och hemsjukvård ligger under LOV (lagen om valfrihet), vilket innebär att varje kund/patient genererar en ersättning och att kunden med kort varsel kan byta utförare. Äldrenämndens formuleringar om arbetsmiljö i förfrågningsunderlag och avtal alternativt beställningar ligger till grund för förvaltningens arbete, tillsammans med stadens direktiv som behandlats ovan.

Arbetsmiljöarbetet inom Västerås stad vård och omsorg sker på respektive nivå i organisationen med stöd av HR-enheten, som består av HR-chef och tre HR-konsulter. Bemanningstjänst samt tillsättning av timvikarier ingår också i enhetens uppgifter. Det finns en dedikerad HR-konsult till hemtjänst/servicehus samt en HR-konsult till särskilt boende/korttidsverksamhet.

## **5 Sjukfrånvarons utveckling**

Antalet sjukskrivna i Sverige har varierat mycket över tid. Dels påverkar konjunkturläget och förändringar i regelverk, men även demografiska förändringar påverkar antalet sjukskrivningar. En ökande andel äldre personer i arbetskraften kan t.ex. leda till högre andel sjukskrivningar.

Flera förändringar har skett i sjukförsäkringssystemet över tid. År 2003 blev förtidspensionen en del av sjukförsäkringen och bytte då namn till sjukersättning och aktivitetsersättning. År 2008 genomfördes en reform där kontroller infördes av den sjukskrivnes arbetsförmåga med vissa fastställda tidsintervall: 90, 180 och 365 dagar. Förutom dessa uppföljningskontroller infördes även den så kallade rehabiliteringskedjan, där olika krav ställs på den sjukskrivnes arbetsförmåga beroende på hur lång tid sjukskrivningen varat. Många förändringar har gjorts

---

<sup>3</sup> Där samlas de ärenden som HR-center arbetar med. Det finns även rehabiliteringsärenden som inte går via HR-center, men enligt intervjuade är det ett fåtal.

angående socialförsäkringsreglerna och nivåerna vid ersättning vilket gör att jämförelser mellan åren bör göras med försiktighet. Över tid har de sjukdomar som orsakar längre sjukskrivning också förändrats. En större andel är långtidssjukskrivna (60 dagar eller längre) för psykiska sjukdomar, såsom depressioner samt stressreaktioner och ångestsyndrom.<sup>4</sup>

Frågan om vad som driver förändringar i sjukfrånvaron är komplex. Genomförda studier visar att regelverk har stor betydelse, men att sjukfrånvaron har varierat mycket även under perioder när det inte skett några betydande regelförändringar. En faktor är t.ex. hur de generella villkoren för att delta i arbetslivet har utvecklats. Svensk arbetsmarknad har genomgått stora förändringar under senare årtionden. Indikatorer tyder på att arbetslivet ställer allt större krav bl.a. vad gäller kommunikationsförmåga, stresstålighet, flexibilitet, kompetens och uthållighet. En annan faktor handlar om normer och beteenden i befolkningen i relation till sjukskrivning.<sup>5</sup>

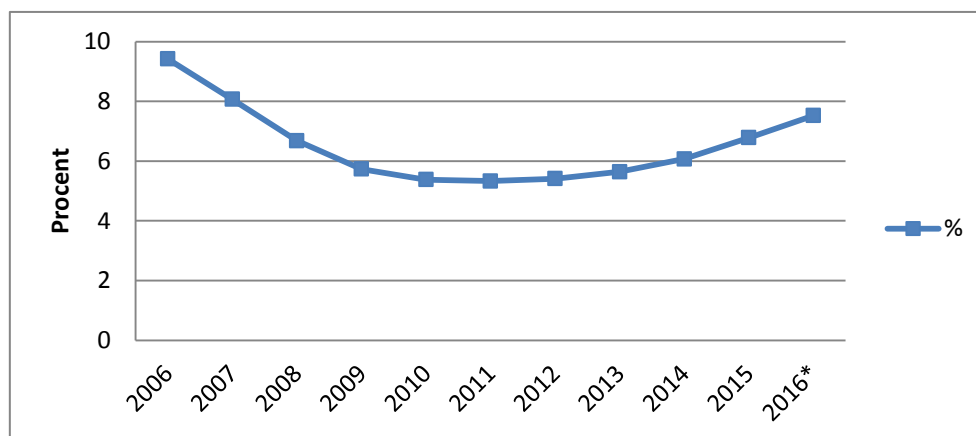
## 5.1 Sjukfrånvarons utveckling i Västerås stad

Västerås stad hade totalt 7 660 tillsvidareanställda vid årsbokslutet 2015, eller 7 471,5 årsarbetare, vilket är en ökning jämfört med tidigare år. Utöver tillsvidareanställda tillkommer vikarier och tidsbegränsade anställningar. Av de anställda arbetar 46,9 procent inom skola och förskola samt 33,9 procent inom utförarverksamheten för vård och omsorg.

Könsfördelningen i organisationen är 82 procent kvinnor och 18 procent män. Av de tillsvidareanställda arbetar 79,4 procent heltid och 20,6 procent deltid. Detta är en ökning av andelen heltidsarbetande från 77,6 procent 2014. Antalet tillsvidareanställda ökade under 2015 med cirka 100 personer, vilket främst skett inom skola och omsorg. Antalet visstidsanställda har också ökat medan årsarbetarantalet för den gruppen minskat, vilket enligt stadens analys kan bero på färre timmar per person när tillsvidareanställda fått möjlighet att arbeta heltid i och med införandet av önskad tjänstgöringsgrad.

I medarbetarbokslutet för 2015 framgår det att sjukfrånvaron under året uppgick till 6,8 procent, mot 6,1 procent 2014. Antalet sjukskrivningar har ökat för fjärde året i rad, och vid delårsbokslut 1 2016 uppgick sjukfrånvaron till 7,52 procent. Den senaste tidens ökning kan jämföras med nivån 2007-2008. Stadens sjuklönekostnader steg från 2011 till 2015 från 36,4 mnkr till 52 mnkr, en ökning med 43 procent.<sup>6</sup>

**Sjukfrånvaro 2006-2016, Västerås stad**



Källa: Medarbetarbokslut 2015, Västerås stad. \* Tertial 1, 2016

<sup>4</sup> Forsakringskassan.se

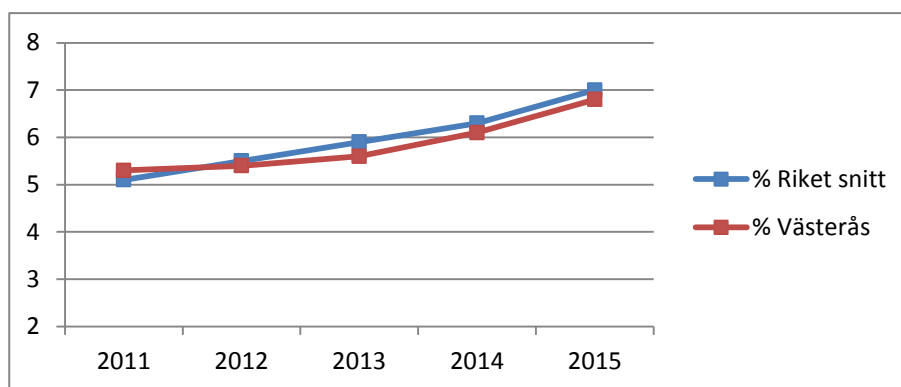
<sup>5</sup> Socialförsäkringsrapport 2014:17, Forsäkringskassan

<sup>6</sup> Uppgift från årsplan 2017.

Sjukfrånvaron är högst bland medarbetare som är 50 år eller äldre. Utfallet varierar mellan förvaltningarna utifrån verksamheternas karaktär, förutsättningar och arbetsvillkor. Sjukfrånvaron för alla åldersintervall har stigit, men olika mycket. Minst ökning ses för gruppen under 30 år där den är 5,6 procent mot 5,3 procent 2014. För gruppen 30-49 år har den stigit från 5,8 procent till 6,4 procent och de som är äldre än 50 år står för den största ökningen, 7,5 procent mot 6,6 procent 2014. Kvinnor har en sjukfrånvaro som uppgår till 7,5 procent, medan män har 4,2 procent. Sjukfrånvaron har ökat bland både kvinnor och män. I likhet med övriga riket är det långtidssjukskrivningarna som utgör den större delen av sjukfrånvaron. Av den totala sjukfrånvaron står sjukskrivningar omfattande 60 dagar eller fler för 41,5 procent, en ökning från 38,6 procent 2014.

Nedan ses sjukfrånvaron i kommunen i jämförelse med det nationella snittet. Från att ha legat över riksnivån 2011 har Västerås, trots ökning mellan 2012-2015, legat något lägre än riket i snitt. Det är svårt att dra slutsatser kring specifika orsaker till den ökande kurvan, då många samspelande faktorer påverkar sjukfrånvaron. För en mer fullständig analys av utvecklingen, bör den sättas i kontext över en längre tidsperiod.

**Sjukfrånvaro 2011-2015, Västerås stad i jämförelse med riket**



Källa: Kommun- och landstingsdatabasen Kolada (SKL)

Vid jämförelse med rikssnittet för långtidsfrånvaro, kön samt ålder 2015 ligger Västerås strax under snittet nästan samtliga kategorier. Avseende medarbetare under 30 år ligger staden något högre än rikssnittet.

**Västerås stad 2015, i jämförelse med riket**

	Totalt	Långtid <sup>7</sup>	Kvinnor	Män	<30 år	30-49 år	>49 år
<b>Västerås</b>	6,8	41,5	7,5	4,2	5,6	6,4	7,6
<b>Medelvärde riket</b>	7,0	48,8	7,7	4,3	5,3	6,7	7,7

Källa: Kommun- och landstingsdatabasen Kolada (SKL)

Av Försäkringskassans statistik över inkomna ärenden<sup>8</sup> i Västerås stad framgår att ökningen mellan 2010-2016 i sjukfrånvaro kan härledas till ökad psykisk ohälsa, snarare än fysisk sjukdom. Av statistik från februari 2016 framgår att den psykiska ohälsan till stor del utgörs

<sup>7</sup> Definition långtidssjukfrånvaro: Mer än 60 dagar.

<sup>8</sup> Där sjukfrånvaro överstiger 14 dagar

av så kallad "lättare" eller vanlig psykisk ohälsa, inklusive depression, utmattningssyndrom och ångest. Det framgår även att kvinnor drabbas i högre utsträckning än män.<sup>9</sup> Detta är ett nationellt mönster. Tabellen nedan redovisar utvecklingen av sjukfrånvaro för respektive ålderskategori samt kön under 2011-2015.

#### Västerås stad 2011-2015, sjukfrånvaro fördelat på kön och ålder

		2011	2012	2013	2014	2015
<b>Sjukfrånvaro &lt;30 år, (%)</b>	Totalt	4.2	4.7	5.5	5.3	5.6
<b>Sjukfrånvaro &gt;49 år, (%)</b>	Totalt	6.2	6.1	6.1	6.6	7.6
<b>Sjukfrånvaro 30-49 år, (%)</b>	Totalt	4.8	4.9	5.2	5.8	6.4
Sjukfrånvaro totalt, (%)	Kvinnor	5.8	5.9	6.2	6.7	7.5
	Män	3.6	3.6	3.7	3.8	4.2
<b>Totalt</b>		<b>5.3</b>	<b>5.4</b>	<b>5.6</b>	<b>6.1</b>	<b>6.8</b>

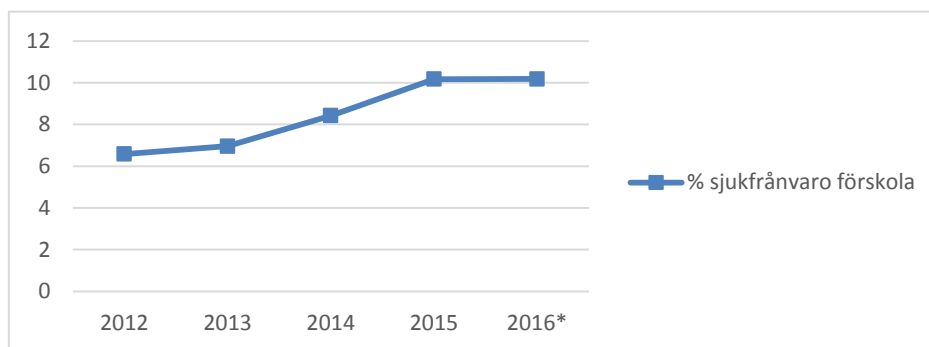
Källa: Kommun- och landstingsdatabasen Kolada (SKL)

Stadens verksamheter har mellan 2011-2015 haft varierande sjukfrånvaro. Verksamhetens karaktär och arbetsvillkor har en avgörande inverkan. Antalet anställda skiljer sig också markant mellan verksamheterna. Verksamheter såsom vård och omsorg samt förskola och skola, som har ett stort antal medarbetare, har under ett antal år legat relativt högt medan andra verksamheter periodvis har haft hög sjukfrånvaro. Utöver vård och omsorg samt förskola och skola har teknik- och idrottsförvaltningen haft en stigande sjukfrånvaro mellan 2013 och 2015, från 5,93 procent till 8,22 procent.<sup>10</sup>

#### 5.1.1 Förskola

I tertialrapport 1 för 2016 uppgår sjukfrånvaron inom förskolan till 10,18 procent. En uppgång har skett sedan 2013 med en utplaning under 2015-16. Avseende förskola redovisas siffror från 2012 och framåt avseende sjukfrånvaro, då en omorganisation gör att tidigare siffror ej blir jämförbara.

#### Sjukfrånvaro förskola 2012-2016



Källa: Medarbetarstatistik barn- och utbildningsförvaltningen 2012, 2014 och 2016. \* Tertial 1, 2016

<sup>9</sup> Det ska tas i beaktande att det arbetar betydligt fler kvinnor än män i organisationen.

<sup>10</sup> Barn- och utbildningsförvaltningen hade 3598 tillsvidareanställda och 1373 visstidsanställningar vid årsbokslut 2015. ProAros hade 2590 tillsvidareanställda samt 1453 visstidsanställda. Teknik- och idrottsförvaltningen hade 198 tillsvidareanställda och 29 visstidsanställda.



Av tertialrapport 1 framgår att andelen förskollärare har sjunkit något bland de fristående förskolorna i Västerås, medan andelen förskollärare i de kommunala förskolorna ligger på samma nivå som 2014. Sett i ett nationellt perspektiv bedöms det av verksamheten som ett bra resultat för den kommunala förskolan. Samtidigt beskrivs bemanningssituationen som svår även i Västerås, då det saknas förskollärare i förhållande till den ambition som finns och vikarier används för att täcka vakanser. Enligt intervjuade enhetschefer finns inte alltid heller möjlighet att få vikarier vid behov. Sjukfrånvaron beskrivs som fortsatt hög, men ökar inte jämfört med förra året.

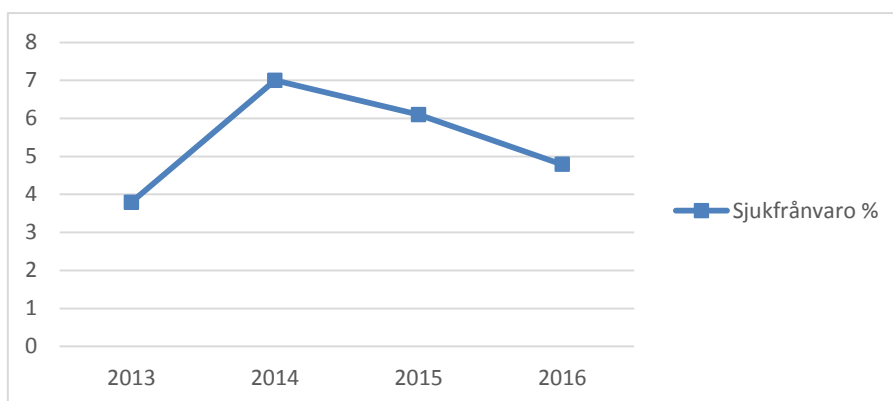
Den årliga medarbetarundersökningen 2015 visade att chefernas sjuk- och stresstal ökat markant jämfört med föregående år. Enligt intervjuade har antalet sjukskrivna enhetschefer ökat under det senaste 1,5 åren, av olika skäl. Den ansträngda arbetssituationen beskrivs som en orsak, men även fysiska sjukdomar.

### 5.1.2 Äldreomsorg

#### *Sociala nämndernas förvaltning*

Av delårsrapport 1 framgår att förvaltningen under 2016 fortsätter att genomföra ett omfattande lednings- och utvecklingsarbete med en rad insatser som rör utbildning/ kompetensutveckling och långsiktig kompetensförsörjning för de myndighetsutövande verksamheterna. Det pågår löpande rekryteringar av socialsekreterare och biståndshandläggare. Sjukfrånvaron ökade kraftigt mellan 2013 och 2014, men har därefter minskat 2015-2016. För biståndsenheten redovisas siffror från 2013, då det saknas jämförbara siffror från tidigare år.

**Sjukfrånvaro biståndsenheten äldre 2013-2016**



Källa: Uppgifter från sociala nämndernas förvaltning. Äldre uppgifter ej jämförbara. \* Fram till juli 2016.

#### *Västerås stad vård och omsorg*

Utförarverksamheten inom äldreomsorg har vid årsbokslut 2015 haft högre personal- och vikariekostnader inom verksamheten särskilt boende och korttidsverksamhet än budget beroende på hög vårdtyngd, hög beläggning samt sjukdom. Även hemtjänsten beskrivs ha haft lägre effektivitet än budgeterat. Stor personalomsättning och höga sjuktal har sänkt både effektivitet och resultat.

Det framgår av tertialbokslut 1 för 2016 att sjukfrånvaron har ökat i förhållande till samma period förra året. Under februari var sjukfrånvaron hög, vilket beskrivs som orsak till att även uttag av mertid och övertid ligger på en hög nivå. Vidare visar inte köpen som enheterna gör

från bemanningstjänst på en minskning, vilket borde ske då verksamheten har tillgänglig tid motsvarande 14 årsarbetare att tillgå inom ramen för önskad tjänstgöringsgrad. Vidare pågår ett arbete med att analysera sjukfrånvaro och ta fram åtgärder för att minska denna. Många enheter inom flera verksamhetsområden redovisar negativa budgetavvikelser. I huvudsak beror det på ökad sjukfrånvaro samt högre över- och mertid än planerat. I figuren nedan redovisas en jämförelse mellan 2015 och 2016. Tidigare år har ej kunnat inkluderas i jämförelsen, då omorganisationer gör att jämförbar statistik ej finns tillgänglig.<sup>11</sup>

### Sjukfrånvaro 2014-2015, utförarverksamheten äldreomsorgen<sup>12</sup>

	April 2015	April 2016
<b>Sjukfrånvaro</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Servicehus och hemtjänst	9,7	9,5
Särskilt boende och Korttidsverksamhet	7,5	9,1

Källa: Medarbetarfakta tertial 1 2016, Västerås stad vård och omsorg

## 6 Rapporterad övertid

Under 2015 arbetade stadens anställda 69 571 övertidstimmar samt 54 897 fyllnadstimmar, sammanlagt 124 467 timmar i jämförelse med 132 864 timmar 2014.<sup>13</sup> Inom barn- och utbildningsförvaltningen arbetades 33 322 fyllnads- och övertidstimmar under 2015, i jämförelse med 36 490 timmar 2014. Inom sociala nämndernas förvaltning rapporterades 5 555 övertidstimmar 2015, i jämförelse med 5 232 timmar år 2014. Inom utförarverksamheten vård och omsorg minskade antalet fyllnads- och övertidstimmar från 76 878 timmar 2014 till 74 809 timmar 2015.

Nedan ses en översikt över rapporterad övertid och fyllnadstid för staden samt de större verksamheterna. Utvecklingen inom barn- och utbildningsförvaltningen har följt stadens utveckling i viss utsträckning 2013-2015, medan rapporterad övertid inom vård och omsorg har minskat sedan 2012.

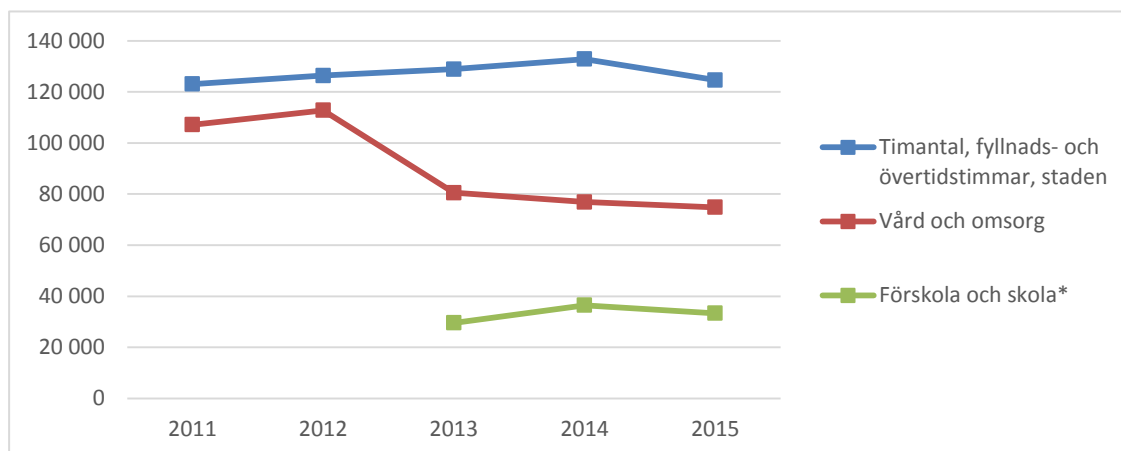
<sup>11</sup> För att kunna jämföra äldreomsorgen specifikt, krävs att enskilda enheter plockas ut för varje år och sammanställs. Denna sammanställning finns ej tillgänglig när granskningen genomförs.

<sup>12</sup> På grund av förändringar i organisationen mellan åren är det inte möjligt att få jämförbara siffror för tidigare år avseende äldreomsorg.

<sup>13</sup> Övertid avser arbetade timmar som är beordrade utöver ordinarie heltidstjänst. Vid deltidstjänst benämns dessa fyllnadstid eller mertid.



## Rapporterad övertid och fyllnadstid, Västerås stad 2011-2015

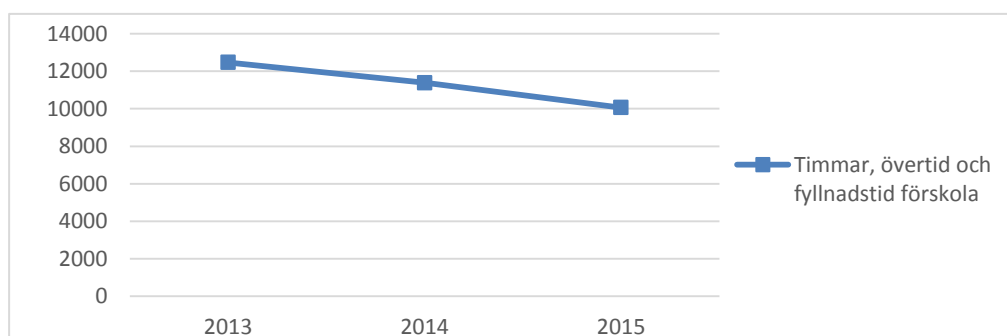


Källa: Medarbetarbokslut 2015, Västerås stad \* På grund av omorganisation är siffran för 2012 och tidigare inte jämförbar avseende förskola och skola

### 6.1 Förskola

Inom förskolan har rapporterad övertid och fyllnadstid minskat mellan 2013-2015. På grund av organisationsförändringar saknas jämförbara siffror för tidigare år.

#### Rapporterad övertid och fyllnadstid 2013-2015 förskola



Källa: Medarbetarstatistik 2013-15, barn- och utbildningsförvaltningen.

### 6.2 Äldreomsorg

Inom biståndsenheten har övertidsarbete minskat betydligt sedan i vintras enligt intervjuade, och förekommer i mycket liten utsträckning för närvarande. Övertidsarbete kan uppstå vid enstaka tillfällen för vissa funktioner. Jämförbara siffror för åren innan 2014 saknas.

#### Övertid och fyllnadstid, biståndsenheten äldre 2014-15

	2014	2015
<b>Övertid och fyllnadstid</b>	<b>Timmar</b>	<b>Timmar</b>
Biståndsenheten	796,6	608,7

Källa: HR-systemcenter

Förvaltningen Västerås stad vård och omsorg visar enligt delårsrapport 1 ett för högt uttag av övertid, vilket inte går i linje med styrtalet om att minska dessa timmar. Mertiden har dock gått ner i förhållande till samma period förra året. Inom äldreomsorgens enheter varierar utvecklingen avseende rapporterad övertid och fyllnadstid. Inom hemtjänsten har vissa enheter minskat sitt uttag av övertids- och fyllnadstimmar, medan andra har ökat sitt uttag. Då organisationsförändringar skett inom förvaltningen, saknas sammanställda jämförbara uppgifter om övertid och fyllnadstid inom utförande verksamhet för äldreomsorgen bakåt i tiden.

### Övertid och fyllnadstid, utförarverksamheten äldreomsorg 2015

Övertid och fyllnadstid	2015	
	Övertid timmar	Fyllnadstid timmar
Servicehus och hemtjänst	10 420	8 233
Särskilt boende och Korttidsverksamhet	13 499	14 643

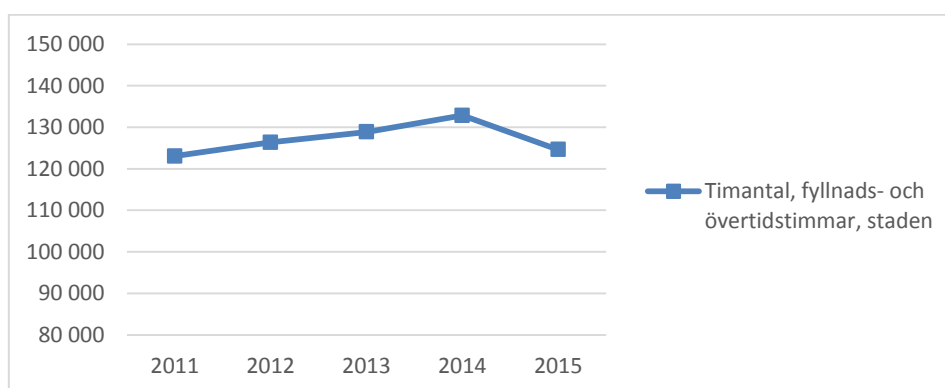
Källa: Medarbetarfakta 151231, Västerås stad vård och omsorg

### 6.3 Korrelation mellan ökad sjukfrånvaro och ökad övertid

Det har skett en uppgång avseende sjukfrånvaro i staden under perioden 2012-2016. Avseende den rapporterade övertiden och fyllnadstiden noteras en uppgång mellan 2012 och 2014 medan en nedgång ses mellan 2014 och 2015. Inom vård och omsorg ses en nedgång sedan 2012.

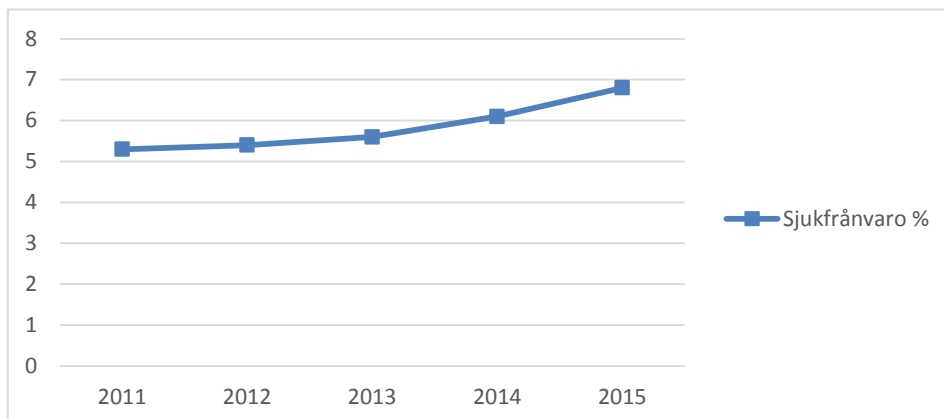
Många samspelande faktorer påverkar sjukfrånvaron. Enligt intervjuade inom Västerås stad vård och omsorg finns ett visst samband mellan verksamhetens sjukfrånvaro samt rapporterade övertid, då ökad frånvaro på grund av magsjuka och förkylning skapat behov av övertid för att kompensera vissa perioder. Ett tydligt övergripande samband går dock ej att fastställa. Utvecklingen av den rapporterade övertiden respektive sjukfrånvaron ses nedan. En ökning ses för både sjukfrånvaro och rapporterad övertid 2011-2014, men mer information behöver samlas in för en meningsfull analys om sambandet.

#### Utveckling av rapporterad övertid och fyllnadstid 2011-2015



Källa: Medarbetarbokslut 2015, Västerås stad

### Utveckling av sjukfrånvaro 2011-2015



Källa: Medarbetarbokslut 2015, Västerås stad.

## 7 Analyser av resultatet och vidtagna åtgärder

På övergripande nivå i staden härleds uppgången av sjukfrånvaro till ett antal faktorer, bland annat förändringar i försäkringssystemen och en ökad psykisk ohälsa. HR-direktör träffar enhetschef på HR-center en gång per vecka samt vid behov ytterligare funktioner för att följa utvecklingen. Det praktiska arbetet sker till största del på respektive förvaltning, vilket ibland är en utmaning enligt intervjuade. De analyser som görs av stadsledningskontoret beskrivs som övergripande.

Stadsledningskontoret har i årsplan för 2017 identifierat ett antal utvecklingsfrågor inom HR-processen för kommande år. Inflödet till långtidssjukskrivning behöver minskas och rehabiliteringstakten öka för att få personer tillbaka i arbete snabbare. Antalet ärenden hos servicepartner har ökat markant och resurser kommer behöva tillföras för att klara inflödet och hålla en god takt i ärendena. En satsning som övervägs är att tidigare uppmärksamma korttidsfrånvaro, något som dock skulle kräva extra resurser.

Ett stadsövergripande arbete pågår med jämställdhetsintegrering, där uppföljning av styrelsers och nämnders jämställdhetsarbete är en väsentlig del. Av stadens analys framgår att arbetet varierar stort mellan verksamheterna, men att de flesta arbetar i någon utsträckning med könsuppdelad statistik samt med utbildning. Ett utvecklingsområde som identifieras är att stadsledningskontoret ska föregå med gott exempel och att all statistik som levereras ut i organisationen ska vara könsuppdelad.<sup>14</sup>

Den årliga medarbetarundersökningen för 2015 visar utvecklingsområden avseende bland annat uppföljningen av den individuella kompetensutvecklingen samt bilden av stadens varumärke generellt. Förvaltningarna går åt skilda håll i resultatet varför det lokala arbetet med resultatet beskrivs viktigt. Inom vård och omsorg har det övergripande resultatet försämrats mellan 2013 och 2015. Avseende engagemang bland medarbetare ses också en tydlig tillbakagång inom dåvarande proAros.

Inga särskilda analyser avseende sjukfrånvaron har tagits fram av HR-center under de senaste tre åren, utöver den ordinarie uppföljning av sjukfrånvaron som sker under året. HR-center tar fram egna nyckeltal över ärenden och statistik avseende rehabilitering. Det strategiska arbetet ligger på respektive förvaltnings HR-chef. Servicepartner följer upp stödet till chefer i en årlig kundundersökning. Enligt intervjuade är cheferna i stor utsträckning nöjda med det stöd som erbjuds.

<sup>14</sup> Analysen hämtad från årsplan 2017, beslutad i juni 2016.

Servicepartner har anpassat stadens arbetsmiljöutbildning efter den nya föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö, och den ingår enligt intervjuade i det befintliga systematiska arbetsmiljöarbetet. Verksamheterna har enligt intervjuade efterfrågat statistik avseende rehabilitering för att kunna identifiera framgångsfaktorer utifrån den nya föreskriften. HR-center har arbetat med frågorna för att bättre kunna möta cheferna i deras arbete.

Intervjuade fackliga representanter beskriver överlag en god dialog i samverkansarbetet, men att denna varierar beroende på nivå i organisationen. Omorganisation lyfts som en påverkansfaktor på förvaltningarnas arbete med samverkan. Intervjuade upplever att ytterligare utbildning för chefer och ombud avseende samverkan kan främja arbetet framgent.

#### *Fördjupad samverkan Försäkringskassan*

Ett långsiktigt arbete har inletts för att stärka samverkan mellan staden, Försäkringskassan, företagshälsovården och landstinget. HR-direktör samt enhetschef på HR-center har träffat samverkansansvarig på Försäkringskassan och rehabiliteringskonsulter i staden har träffat Försäkringskassans handläggare under våren 2016. Överenskommelsen som började gälla i juni 2016 ska inledas med en period av fördjupad kartläggning av stadens sjukfrånvaro under hösten. Samverkan ska stärkas även med landstinget och företagshälsovården, för att uppnå en så effektiv kommunikation och process som möjligt. Enligt intervjuade är det mycket viktigt att även få med primärvården i detta arbete.

Arbetet kommer t.ex. innebära en gemensam årlig nulägesanalys och utveckling av en gemensam process för att förebygga och förkorta sjukskrivning, resultatdialog i samverkansgrupp och styrgrupp samt en arbetsgrupp som träffas 4 gånger per år. Det innebär även workshops och föreläsningar för 1:a linjens chefer i samarbete med t.ex. företagshälsovård samt sjukförsäkringskunskap som del i introduktion av nya chefer.

Överenskommelsen ska följas upp årligen genom indikatorer såsom inflöde till Försäkringskassan, andelen återvändare till sjukförsäkringen, andel av olika diagnoser, relation kvinnor, män och ålder samt trender i korttidssjukfrånvaro inom sjuklöneperiod.

#### *Önskad tjänstgöringsgrad*

Inom ramen för stadens arbete att vara en attraktiv arbetsgivare, är frågan om ofrivilliga deltidsanställningar och rätten till önskad tjänstgöringsgrad i fokus. Inom de flesta förvaltningar beskrivs att medarbetare har en tjänstgöringsgrad de är nöjda med. Önskemål om en förändring är störst inom vård och omsorg. Inom förskola och skola är önskemålen om en minskad tjänstgöringsgrad större än önskemålen om en utökad tjänstgöringsgrad.

Under 2015-2017 införs önskad tjänstgöringsgrad (ÖTG) i hela Västerås stad. Projektet har enligt uppgift fortskridit väl. De största utmaningarna finns för närvarande vid införande av ÖTG inom vård och omsorg där en del frågor fortfarande är under utveckling. Bland annat behöver nödvändiga anpassningar tillkomma i befintliga stödsystem och rutiner för hantering av den ökade tiden (den tid som uppstår när medarbetare höjer sin tjänstgöringsgrad) i den nya bemanningsprocessen. En stor utmaning beskrivs även vara att i verksamheterna skapa en god kultur och positiva förhållningssätt till de förändringar som den nya bemanningsprocessen innebär.

#### *Projekt STAMINA*

Sedan juni 2016 deltar staden i STAMINA, ett interventionsprojekt för ökad arbetshälsa och sänkta sjuktal. Det är ett tvåårigt forsknings- och utvecklingsprojekt under ledning av Uppsala universitet, som ska följa och utvärdera tillämpningen av en systematisk interventionsmodell i syfte att förbättra produktivitet, arbetshälsa och uppnå sänkta sjuktal. Projektet ska även identifiera viktiga framgångsfaktorer och hinder i organisationen och generellt, samt utveckla

kommunens kompetens och egen förmåga att bedriva ett strukturerat och tidseffektivt arbetssätt som främjar hälsa och produktivitet. Som ett första steg erbjuds inbjudna kommuner till ett förprojekt som ska kartlägga varje kommuns behov och möjlighet till deltagande.

## **Förskola**

Barn- och utbildningsförvaltningen tar årligen fram en handlingsplan för arbetsmiljöarbetet enligt upprättat årshjul. Enheterna följer upp sjukfrånvaro, tillbud och arbetsskador löpande. Det systematiska arbetsmiljöarbetet följs upp månatligen på förvaltningsnivå. Löpande avstämning sker mellan förvaltningens HR-chef och verksamhetschef för förskolan. Avstämning avseende individärenden sker mellan verksamhetschef och enhetschef. När behov finns stödjer verksamhetschef enskilda enhetschefer i arbetsmiljöfrågor tillsammans med ekonom, verksamhetsutvecklare och HR-chef.

Personalsituationen har varit ansträngd under längre tid, på grund av bristen på förskollärare samt även förskolechefer. Det har anställts 100 nya enhetsvikarier sedan ett antal år tillbaka, vilket möjliggjort en godtagbar bemanning, enligt intervjuade. Vikarierna är ofta utbildade barnskötare.

Sedan två år tillbaka arbetar förvaltningen med att effektivisera rekryteringsprocessen. Rekrytering av biträdande chefer samt administratörer, vilket pågått under ca 1,5 år, har också fungerat som avlastning och stöd till enhetscheferna. Enligt intervjuade enhetschefer har denna avlastning till stor del fungerat väl. Verksamhetschefen uppskattar att ca 45 procent av enhetscheferna har något stöd när granskningen genomförs. Samtliga enhetschefer som efterfrågat stöd har mottagit det.

Förskoleverksamheten har sedan en tid tillbaka samordnad rekrytering för att minska arbetsbelastningen och tidsåtgången för respektive enhet. Ett antal enhetschefer har bildat en gemensam rekryteringsgrupp tillsammans med HR-konsult, vilket upplevs fungera väl. Övriga insatser som förvaltningen arbetat med är framtagande av stödmaterial och krisplan avseende hot och våld, workshop kring schemaläggning av arbetstid samt kartläggning av antal medarbetare per chef.

Under 2,5 år har verksamhetschef för förskolan arbetat med olika insatser för hållbart ledarskap, såsom ledarutbildning, grupprelationer samt teamområden där enhetschefer i grupper om 5-6 stycken samarbetar kring olika frågor. Åtgärder har också vidtagits avseende introduktion för nya chefer, med anledning av den stigande sjukfrånvaron som noterats. Sedan våren 2016 pågår en satsning där nya chefer förbereder sig i 14 dagar genom t.ex. introduktionsmöten samt inläsning av centrala dokument innan de påbörjar sitt arbete ute på enheten för att skapa en kvalitativ introduktion.

Utöver löpande kontakter med enheterna följer förvaltningen upp sjukfrånvaro utifrån statistik som beställs från servicepartners HR-center tre gånger per år. Enligt intervjuad är det svårt att följa upp *orsaken* till sjukskrivningen i det system och de rapporter som för närvarande används. Den kodning av data som används möjliggör inte analys av sjukskrivningsorsak på aggregerad nivå, t.ex. avseende psykisk ohälsa. Det beskrivs som en svårighet att förvaltningen inte själva "äger" statistiken. HR-enheten genomför därför begränsade analyser utöver delårs- och årsrapportering.

Kontakten mellan servicepartner och förvaltningen sker månatligen, utöver enskilda kontakter som tas löpande. Möten bokas efter behov. Härutöver träffar förvaltningens HR-konsulter de rehabiliteringskonsulter på HR-center som utgör stöd i rehabiliteringsprocessen. På rehabiliteringsmöten sker deltar rehabiliteringskonsult och ansvarig chef tillsammans med individen. Samarbetet med servicepartner beskrivs som välfungerande och bättre över tid, men förbättringspotential finns avseende analys av sjukfrånvarostatistiken. Intervjuade enhetschefer upplever ett gott stöd i rehabiliteringsprocessen.

Förvaltningen har utifrån den nya föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö genomfört en utbildning om tre timmar för samtliga chefer, sammanlagt nio tillfällen under februari 2016. Information har även lagts in i introduktionsmaterialet för chefer. Enligt intervjuade enhetschefer ingår många aspekter av den nya föreskriften redan i det befintliga arbetsmiljöarbetet, men flera uppger att betoningen på snabbare hantering vid kränkande behandling blivit tydligare.

Väldigt få män arbetar i verksamheterna. Enligt intervjuade enhetschefer är det mycket sällan män söker tjänster, vilket är en utmaning i jämställdhetsarbetet.

Inga särskilda åtgärder har vidtagits avseende rapporterad övertid inom förskoleverksamheten. Vikarieförmedlingen har arbetat med rekrytering av timvikarier, för att säkra en godtagbar bemanning och på så sätt minska oönskad övertid. Inom intervjuade enheter ska schemalagningen motverka att medarbetare arbetar övertid, utom när det är nödvändigt.

## Äldreomsorg

### *Sociala nämndernas förvaltning*

Enligt intervjuad HR-strateg ligger stort fokus på kompetensförsörjning för att uppnå en god bemanning och arbetsfördelning. Biståndsenheten äldre har för närvarande 41 medarbetare, varav 8 är visstidsanställda/vikarier. Det är övervägande kvinnor, samt fler och fler yngre medarbetare enligt intervjuad. Den uppgång i sjukfrånvaro som skedde 2013-14 kan i viss mån härledas till den nya organisation som då sattes. Det förekom under en period flera möten med fackliga representanter och medarbetarrepresentanter avseende arbetsbelastning, rutiner för olika team samt organisation och uppdrag. Enheten har upprättat en rutin för hög arbetsbelastning, med moment samt prioriteringsordning.

Det pågående arbetet med jämställdhetsintegrering i staden upplevs fungera väl. Då en mycket stor del av de anställda är kvinnor, ligger fokus på att attrahera även män i rekryteringsprocessen.

Inom biståndsenheten har inga särskilda åtgärder vidtagits avseende rapporterad övertid under senaste år. Sedan våren 2015 ska endast kontrollerade övertidsinsatser göras enligt intervjuad, när förvaltningen går ut och informerar om möjlighet till övertid. Flexitid stäms av månatligen. Arbetsbelastningen bedöms rimlig för närvarande då antalet ärenden minskat. Dessa kan dock öka igen, enligt intervjuad. Biståndsenheten har genomfört överrekrytering som en arbetsmiljöåtgärd året ut av två personer för att täcka frånvaro i form av föräldraledigheter, tjänstledigheter samt korttidsfrånvaro. Enheten har även två studentmedarbetare.

### *Västerås stad vård och omsorg*

Västerås stad vård och omsorg upprättar årliga handlingsplaner för arbetsmiljöarbetet och genomför uppföljningar enligt stadens rutiner. I de beställningar och upphandlade avtal som äldrenämnden upprättar ligger grunden för respektive uppdrag. I de underlag vi tagit del av står det att utföraren ska följa lagar, föreskrifter, förordningar, allmänna råd och rekommendationer. Utöver det ska utföraren känna till och verka för t.ex. Arbetsmiljöverkets rekommendationer om arbetsmiljö och Västerås stads jämställdhetspolicy. Utföraren ska erbjuda medarbetare önskad tjänstgöringsgrad.

Enligt intervjuade följer utvecklingen av sjukfrånvaron inom äldreomsorgen den nationella trenden till stor del. Det är främst den upprepade korttidsfrånvaron som ökar, delvis på grund av förkylningar och magsjuka i större omfattning än föregående år, men det finns även sjukskrivningar relaterade till psykisk ohälsa. Det är enligt intervjuade enhetschefer ofta en kombination av faktorer som orsakar dessa sjukskrivningar, där även individens livsomständigheter påverkar.



Personalsituationen beskrivs som stabil men ansträngd. Verksamheten använder de förebyggande insatser som finns i staden, som friskvårdsbidrag samt arbete med ledarskap. Det saknas enligt intervjuade ekonomiska resurser för verksamheten att initiera ytterligare insatser. Ett arbete pågår med att utveckla bemanningsprocessen, vilken beskrivs som en viktig del för att bl.a. komma till rätta med uttag av övertid och mertid. Utifrån den nya föreskriften har ett omtag gjorts avseende arbete med APT som forum – ett arbete som inleddes under hösten 2015 men sammanföll med föreskriften och integrerades. Ett material har tagits fram under våren 2016 tillsammans med fackliga representanter, som ska börja användas i höst.

Samarbetet med servicepartner kan enligt intervjuade utvecklas avseende vilka tjänster som är förfinansierade och vilka beställningar som föranleder extra kostnader. Detta påverkar vilka analyser som görs av sjukfrånvaron samt hur ändamålsenliga dessa blir för verksamheten. Det gäller t.ex. analys av korttid- och långtidsfrånvaro samt rehabiliteringsstatistik.

Vissa analyser har genomförts avseende utveckling av övertid och fyllnadstid. Enligt intervjuade finns inget entydigt svar på varför uttaget har ökat inom särskilt boende och korttidsverksamhet. Några enheter har också minskat sitt uttag av övertid och fyllnadstid. Andra enheter har lyckats minska det ena men inte det andra. I stor utsträckning beskrivs ökningen bero på sjukfrånvaro, som kan vara både av långtidskaraktär och säsongbetonad (influensor och magsjukor).

Vissa enheter har problem med vakanser och rekrytering pågår på flera enheter. Det finns också en upplevd ökad rörlighet bland undersköterskor, som söker sig både mellan enheterna och till andra arbetsgivare. Bristen på sjuksköterskor gör det mycket svårrekryterat.

## 8 Svar på revisionsfrågor

Nedan beskrivs i komprimerad form svaren på revisionsfrågorna och de bedömningar som görs utifrån respektive revisionsfråga. Därefter redogörs för slutsatser och svar på den övergripande revisionsfrågan.

Delfråga	Svar
<p>1 Hur har sjukfrånvaron utvecklats över tid under de senaste fem åren i perspektiven kön, ålder, verksamhet?</p> <p>- Vilka analyser har kommunen gjort av resultatet?</p> <p>- Vilka åtgärder har vidtagits till följd av de senaste årens ökade sjukskrivningar?</p>	<p>Sjukfrånvaron har ökat i staden sedan 2011, och följer i stort den nationella trenden. Sjukfrånvaron har ökat för både män och kvinnor. Det är främst inom vård och omsorg samt förskola och skola de högre sjukfrånvarotalen finns.</p> <p>Stadens analys är att sjukförsäkringsregler och en ökad förekomst av psykisk ohälsa påverkar sjukfrånvaron. Inom verksamheterna görs även analysen att ökad arbetsbelastning och rekryteringssvårigheter är viktiga faktorer. Även omorganisation har påverkat inom vissa verksamheter.</p> <p>På övergripande nivå har en fördjupad samverkan inletts med Försäkringskassan för att långsiktigt sänka sjukfrånvaron. Staden arbetar även med önskad tjänstgöringsgrad och förändrat bemanningssystem. Inom förskolan pågår insatser såsom administrativt stöd till enheter, samordnad rekrytering, ny introduktion för nya chefer samt teamområden. Inom sociala nämndernas förvaltning ligger fokus på kompetensförsörjning för hållbar arbetsbelastning och inom Västerås stad vård och omsorg pågår ett arbete med hur APT kan utvecklas som forum för arbetsmiljöfrågorna.</p>

<p>2 Hur har den rapporterade övertiden utvecklats under de senaste fem åren i perspektiven kön, ålder, verksamhet?</p> <p>- Vilka analyser har kommunen gjort av resultatet?</p> <p>- Vilka åtgärder har vidtagits till följd av den ökade rapporterade övertiden?</p>	<p>Totalt arbetade stadens medarbetare färre övertids- och fyllnadstimmar under 2015 än 2014. Sedan 2011 har övertiden ökat mellan 2011 och 2014 för att sedan minska. Inom vård och omsorg noteras en kraftig minskning av övertidstimmar mellan 2012 och 2013 och sedan en fortsatt minskning, om än i mindre omfattning, mellan 2013 och 2015.</p> <p>Inom vård och omsorg har analysen gjorts att sjukfrånvaro påverkat arbetad övertid på vissa enheter i perioder av t.ex. magsjuka eller förkylning. I övrigt har inga särskilda analyser tagits fram avseende övertid.</p> <p>Utöver de åtgärder som vidtagits avseende arbetsmiljö och sjukfrånvaro har inga specifika åtgärder vidtagits avseende rapporterad övertid.</p>
<p>3 Finns det en korrelation mellan ökad sjukfrånvaro och ökad rapporterad övertid?</p>	<p>En viss korrelation mellan ökad sjukfrånvaro och rapporterad övertid kan finnas då sjukfrånvaro på vissa enheter i viss mån kompenseras av att kollegor täcker upp frånvaro. Inom äldreomsorgen finns exempel på enheter där sjukskrivningsnivån påverkat övertiden i verksamheten. Det kan heller inte uteslutas att en stor ökning av rapporterad övertid kan leda till sjukskrivning i enskilda fall, enligt intervjuade. Det kan dock inte fastställas någon samvariation på övergripande nivå.</p>
<p>5 Får cheferna det stöd de behöver i arbetet med att minska sjukfrånvaron på kort och lång sikt?</p>	<p>Överlag beskriver intervjuade enhetschefer att de får stöd i den utsträckning de efterfrågar det. En del intervjuade påpekar att informationen till nya chefer kan stärkas avseende vilket stöd man ska få avseende personalfrågor. Inom förskolan har åtgärder vidtagits för att stärka introduktionen till nya enhetschefer, efter en uppgång av sjukfrånvaro bland cheferna under 1,5 år.</p> <p>Kontakter med servicepartner HR-center beskrivs som överlag goda. Utmaningar lyfts avseende tillgången på statistik och möjligheten att kunna analysera sjukfrånvaron löpande, inklusive sjukskrivningsorsak.</p>
<p>6 Vilka åtgärder har vidtagits till följd av den nya föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö?</p>	<p>Materialet har inarbetats i stadens arbetsmiljöutbildning.</p> <p>Inom förskolan har en utbildning i föreskriften hållits under 2016, där en stor andel av cheferna deltagit. Inom Västerås stad och omsorg pågår ett arbete kring APT som forum, där föreskriften integrerats.</p>

Stockholm den 4 oktober 2016

Anja Zetterberg

Lena Joelsson



## Källförteckning

- ▶ Årsplan 2016, Västerås stad
- ▶ Årsplan 2017, Västerås stad
- ▶ Verksamhetsplan kommunstyrelse och kommunfullmäktige 2016
- ▶ Verksamhetsplan Västerås stad vård och omsorg 2016
- ▶ Verksamhetsplan äldregruppen 2016
- ▶ Verksamhetsplan förskolenämnden 2016
- ▶ Delårsbokslut 1 2016, Västerås stad
- ▶ Årsredovisning 2015, Västerås stad
- ▶ Riktlinjer för arbetsmiljö i Västerås stad
- ▶ Medarbetarpolicy, Västerås stad
- ▶ Ledarpolicy, Västerås stad
- ▶ Jämställdhetspolicy, Västerås stad
- ▶ Medarbetarbokslut 2011-2015
- ▶ Övertid och fyllnadstid 2011-2016, Västerås stad vård och omsorg
- ▶ Övertid och fyllnadstid 2013-2016, barn- och utbildningsförvaltningen Västerås stad
- ▶ Årshjul systematiskt arbetsmiljöarbete, barn- och utbildningsförvaltningen
- ▶ Handlingsplan arbetsmiljö 2016, barn- och utbildningsförvaltningen
- ▶ Handlingsplan arbetsmiljö 2016, Västerås stad vård och omsorg
- ▶ Urval av handlingsplaner arbetsmiljö 2016, enheter inom förskolan
- ▶ Urval av handlingsplaner arbetsmiljö 2016, enheter inom äldreomsorg
- ▶ Presentation av STAMINA - **Strukturerat och Tidseffektivt Arbetsätt** genom **Metoder för ett INkluderande Arbetsliv**, Powerpoint Uppsala universitet
- ▶ Statistik Västerås stad februari 2016, Försäkringskassan
- ▶ Överenskommelse om fördjupad samverkan kring anställdas sjukfrånvaro mellan Västerås stad och Försäkringskassan, 2016-06-20
- ▶ Arbetsmiljölagen
- ▶ AFS 2001:1 Systematiskt arbetsmiljöarbete
- ▶ AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö
- ▶ [www.forsakringskassan.se](http://www.forsakringskassan.se), Försäkringskassan
- ▶ Socialförsäkringsrapport 2014:17, Försäkringskassan
- ▶ [www.kolada.se](http://www.kolada.se), Sveriges kommuner och landsting

## Intervjuade funktioner

- ▶ HR-direktör
- ▶ Biträdande HR-direktör
- ▶ Enhetschef och teamledare rehabilitering, Servicepartner HR-center
- ▶ HR-chef, barn- och utbildningsförvaltningen
- ▶ HR-chef, Västerås stad vård och omsorg
- ▶ HR-strateg, sociala nämndernas förvaltning
- ▶ Beställarchef, sociala nämndernas förvaltning
- ▶ Verksamhetschef förskola
- ▶ Enhetschefer för hemtjänst Väster,
- ▶ Enhetschef, korttidsenhet Gryta samt dagverksamhet
- ▶ Enhetschef, äldreboende Ankaret, Daggrosen, Hökåsen, Ängsklockan
- ▶ Förskolechefer på Rösegårds förskola, Bjurhovda förskolor, Håkantorps förskola, Norra Bäckby förskolor, Norra Viksängs förskolor samt Barkarö förskolor
- ▶ Samverkansansvarig, Försäkringskassan
- ▶ Ordförande, Vision Västerås
- ▶ Ordförande, Lärarförbundet Västerås