

§ 119

Dnr 2017/KS 0143 016

## Svar på revisionsrapport om kommunens förebyggande arbete avseende arbetsmiljö, sjukfrånvaro och rehabilitering

### Kommunledningsutskottets förslag till kommunstyrelsen

1. Kommunstyrelseförvaltningens skrivelse antas som kommunstyrelsens svar på revisionsrapporten om granskning av området sjukfrånvaro.
2. HR-enheten ges i uppdrag att fortsätta med implementeringsarbetet gällande rehabiliteringsprocessen.

---

### Beskrivning av ärendet

De förtroendevalda revisorerna har låtit PwC genomföra en granskning av området sjukfrånvaro. Syftet med granskningen var att bedöma om kommunens åtgärder för att komma tillrätta med sjukskrivningarna är tillräckliga.

Utifrån granskningsresultatet är revisorernas samlade bedömning att kommunstyrelsen delvis bedriver ett ändamålsenligt arbete för att förhindra sjukskrivningar och har ett ändamålsenligt system för rehabilitering av personal som blir långtidssjukskrivna.

Revisorerna lämnade fyra rekommendationer och önskar få skriftligt svar med anledning av granskningsresultatet senast 2017-09-15.

Kommunstyrelseförvaltningen har tagit fram ett förslag till svar på revisionsrapporten och föreslår att förvaltningens skrivelse antas som kommunstyrelsens svar på revisionsrapporten.

### Bilagor

Tjänsteskrivelse Svar på revisionsrapport om granskning av sjukfrånvaro och rehabilitering.pdf

Missiv - Kommunens förebyggande arbete avseende arbetsmiljö, sjukfrånvaro och rehabilitering.pdf

Rapport - Arbetsmiljö sjukfrånvaro och rehab 2016.pdf

Justerandes sign



Utdragsbestyrkande



Tyresö kommun  
Kommunledningskontoret  
Eva Liliequist  
Bitr. HR-chef  
0857829175  
eva.liliequist@tyreso.se

**TJÄNSTESKRIVELSE**  
2017-06-05  
1 (3)

Diarienummer  
2017/KS 0143 016

Kommunstyrelsen

## Svar på revisionsrapport om granskning av sjukfrånvaro och rehabilitering

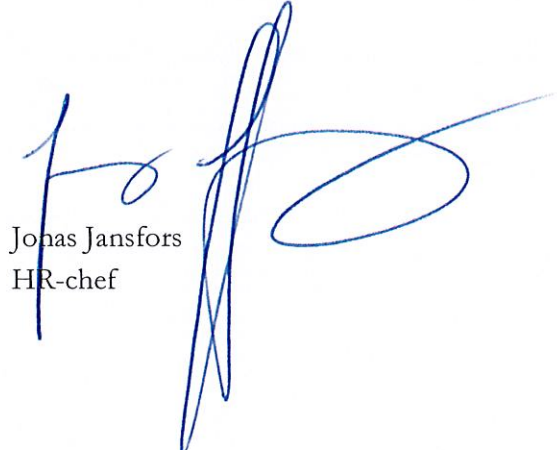
### Förslag till beslut

1. Kommunstyrelseförvaltningens skrivelse antas som kommunstyrelsens svar på revisionsrapporten om granskning av området sjukfrånvaro.
2. HR ges i uppdrag att fortsätta med implementeringsarbetet gällande rehabiliteringsprocessen.

Kommunstyrelseförvaltningen



Bo Renman  
Kommundirektör



Jonas Jansfors  
HR-chef

## Beskrivning av ärendet

De förtroendevalda revisorerna har låtit PwC genomföra en granskning av området sjukfrånvaro. Syftet med granskningen var att bedöma om kommunens åtgärder för att komma tillrätta med sjukskrivningarna är tillräckliga.

Utifrån granskningsresultatet är revisorernas samlade bedömning att kommunstyrelsen delvis bedriver ett ändamålsenligt arbete för att förhindra sjukskrivningar och har ett ändamålsenligt system för rehabilitering av personal som blir långtidssjukskrivna.

Kommunstyrelsen behöver dock säkerställa att samtliga chefer följer de fastställda processerna inom området.

Revisorerna lämnade fyra rekommendationer och önskar få skriftligt svar med anledning av granskningsresultatet senast 2017-09-15.

Kommunstyrelseförvaltningen har tagit fram ett förslag till svar på revisionsrapporten och föreslår att förvaltningens skrivelse antas som kommunstyrelsens svar på revisionsrapporten

Utifrån granskningsresultatet lämnade revisorerna följande rekommendationer:

### Rekommendation 1

Att säkerställa att de stödjande kommungemensamma dokumenten följs.

#### Svar:

Samtliga chefer i Tyresö kommun ska genomgå ett chefs- och ledarutvecklingsprogram som redan startat. Inom en treårsperiod ska samtliga chefer, som en del i programmet, ha deltagit i rehabiliteringsutbildning. Grunden i rehabiliteringsutbildningen är Tyresö kommuns rehabiliteringshandbok med tillhörande dokument för att säkerställa att arbetet med rehabilitering ska ske på ett likvärdigt sätt. Den rehabiliteringshandbok som gäller för Tyresö kommun färdigställdes i februari 2016.

### **Rekommendation 2**

Att säkerställa att uppföljning av givna rehabiliteringsinsatser sker systematiskt och att dessa dokumenteras

#### **Svar:**

I arbetet med rehabilitering ingår att följa upp genomförda insatser. Underlag för dokumentation finns i rehabiliteringshandboken.

### **Rekommendation 3**

Att tydliggöra samverkansavtalets avtalstid

#### **Svar:**

Samverkansavtalet i Tyresö kommun gäller fram till det revideras eller sägs upp. Det finns inget i förväg bestämt slutdatum.

### **Rekommendation 4**

Att överväga behovet av ett gemensamt verksamhetssystem för dokumentation av rehabiliteringsprocessen.

#### **Svar:**

Då det pågår arbete med införande av andra digitala system har det inte varit aktuellt att tillföra ett ytterligare just nu.

Kommunens beslutsstödssystem ”Bestyr” erbjuder goda möjligheter för chefer att följa sin enhets sjukfrånvaro och andra personalrelaterade frågor. Även i Personal- och lönesystemet ”Heroma” finns funktioner som underlättar. Bland annat får chefen information vid upprepad korttidsfrånvaro.

Vid behov finns alltid möjlighet för chefer till individuellt stöd, vid arbetet med rehabilitering, från HR.



Kommunstyrelsen

**Kommunens förebyggande arbete avseende arbetsmiljö, sjukfrånvaro och rehabilitering**

De förtroendevalda revisorerna i Tyresö kommun har givit PwC i uppdrag att genomföra en granskning i syfte att bedöma kommunstyrelsens arbete för att komma till rätta med sjukskrivningsnivåerna. Inom ramen för granskningen har ingått att bedöma kommunstyrelsens systematiskt arbetsmiljöarbete.

Efter genomförd granskning är den sammanfattande bedömningen att kommunstyrelsen delvis bedriver ett ändamålsenligt arbetsmiljöarbete för att förhindra sjukskrivningar och har ett ändamålsenligt system för rehabilitering av personal som blir långtidssjukskrivna.


Kommunstyrelsen behöver dock säkerställa att samtliga chefer följer de fastställda processerna inom området. Vidare behöver kommunstyrelsen säkerställa att rehabiliteringsprocessen går att dokumentera på ett enhetligt sätt och med god intern kontroll. Utifrån intervjuer har vi kunnat se att rehabiliteringsprocessen inte dokumenteras på ett enhetligt sätt vilket medför manuell bevakning och att det finns en risk för att missa något i rehabiliteringsprocessen. För att tillgodose en god internkontroll rekommenderar vi att Kommunstyrelsen ser över behovet av ett verksamhetssystem för denna hantering.

I bifogad revisionsrapport redovisas mera ingående de iakttagelser som ligger till grund för bedömningen.

Mot bakgrund av granskningens resultat och i syfte att stärka den interna styrningen och kontrollen lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen.

- Att säkerställa att de styrande och stödjande kommungemensamma dokumenten följs då de vid intervju framkom att vissa enhetschefer har olika arbetssätt.
- Att säkerställa att uppföljning av givna rehabiliteringsinsatser sker systematiskt och att dessa dokumenteras. Detta för att kunna mäta om rehabiliteringsinsatsen fyllt sitt syfte.
- Att tydliggöra samverkansavtalets avtalstid.
- Att överväga behovet av ett gemensamt verksamhetssystem för dokumentation av rehabiliteringsprocessen.

Revisorerna översänder rapporten och önskar att skriftligt få del av kommunstyrelsens yttrande med anledning av granskningsresultatet och de lämnade rekommendationerna senast 2017-09-15. Yttrandet tillställs revisorerna via Tyresö kommuns kommunkansli samt skickas elektroniskt till sakkunnigt biträde Carin Hultgren på PwC [carin.hultgren@se.pwc.com](mailto:carin.hultgren@se.pwc.com).

  
Claes-Göran Enman  
Ordförande

För kännedom  
Kommunfullmäktiges presidium

## Revisionsrapport

# *Kommunens förebyggande arbete avseende arbets- miljö, sjukfrånvaro och rehabilitering*

Malou Olsson  
Simon Löwenthal

Februari 2017

## ***Innehållsförteckning***

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Inledning .....</b>	<b>4</b>
1.1. Bakgrund .....	4
1.1.1. Omfattning och utveckling över tid av sjukskrivningarna .....	4
1.2. Revisionsfråga, kontrollmål samt revisionskriterier .....	6
1.3. Metod och avgränsning .....	6
<b>2. Iakttagelser och bedömningar .....</b>	<b>7</b>
2.1. Det finns aktuella och ändamålsenliga styrande och stödjande dokument inom området inklusive ansvarsfördelning (delegation) .....	7
2.1.1. Iakttagelse.....	7
2.1.2. Bedömning.....	10
2.2. Ändamålsenliga åtgärder vidtas för att förebygga uppkomst av sjukskrivningar och effekterna av detta .....	11
2.2.1. Iakttagelse.....	11
2.2.2. Bedömning.....	15
2.3. Strukturerad uppföljning av effekterna avseende rehabiliteringsinsatserna görs genom mätningar av att fler kan återgå i arbete. ....	16
2.3.1. Iakttagelse.....	16
2.3.2. Bedömning.....	16
2.4. Ändamålsenliga samverkansformer finns internt och externt .....	17
2.4.1. Iakttagelse.....	17
2.4.2. Bedömning.....	18
2.5. Huvudskyddsombud .....	19
<b>3. Avstämning kontrollmål .....</b>	<b>21</b>
<b>Bilaga 1 Granskade dokument .....</b>	<b>23</b>



## **Sammanfattning**

Utifrån genomförd väsentlighets- och riskanalys samt en genomgång av kommunens omvärldsanalys har en granskning prioriterats inom området förebyggande arbetsmiljöarbete i syfte att minska sjukfrånvaron. Granskningen har genomförts av PwC på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna. Syftet med granskningen är att bedöma kommunstyrelsens arbete för att komma till rätta med sjukskrivningsnivåerna. Inom ramen för granskningen ska bedömas om kommunstyrelsen bedriver ett ändamålsenligt systematiskt arbetsmiljöarbete för att förhindra sjukskrivningar.

Forskning visar att en arbetsplats med god arbetsmiljö har lägre sjukfrånvaro. Ett systematiskt arbetsmiljöarbete, ett bra ledarskap och väl fungerande organisation är avgörande för att skapa en hälsosam arbetsmiljö. Chefer och arbetsledare måste också känna till vilka resurser som finns internt och samarbetet med andra parter som företagshälsovård och Försäkringskassan måste fungera. Arbetsgivaren har det övergripande ansvaret för den arbetsplatsinriktade rehabiliteringen, det väl säga de åtgärder som syftar till att en person ska återgå i arbetet.

I arbetsmiljölagen står det att arbetsgivaren ska göra allt som behövs för att förebygga att arbetstagaren utsätts för ohälsa eller olycksfall.

### ***Efter genomförd granskning - Bedömning***

*Bedriver kommunstyrelsen ett ändamålsenligt systematiskt arbetsmiljöarbete för att förhindra sjukskrivningar?*

Vår sammanfattande revisionella bedömning är att Kommunstyrelsen delvis bedriver ett ändamålsenligt arbetsmiljöarbete för att förhindra sjukskrivningar och har ett ändamålsenligt system för rehabilitering av personal som blir långtidssjukskrivna.

Kommunstyrelsen behöver dock säkerställa att samtliga chefer följer de fastställda processerna inom området. Vidare behöver kommunstyrelsen säkerställa att rehabiliteringsprocessen går att dokumentera på ett enhetligt sätt och med god intern kontroll. Utifrån intervjuer har vi kunnat se att rehabiliteringsprocessen inte dokumenteras på ett enhetligt sätt vilket medför manuell bevakning och att det finns en risk för att missa något i rehabiliteringsprocessen. För att tillgodose en god internkontroll rekommenderar vi att Kommunstyrelsen ser över ett verksamhetssystem för denna hantering.

Den sammanfattande revisionella bedömningen bygger på bedömningarna av respektive kontrollmål, som sammanfattas nedan.

### **Kontrollmål 1**

***Det finns aktuella och ändamålsenliga styrande och stödjande dokument inom området inklusive ansvarsfördelning (delegation)***

Vi bedömer att kontrollmålet till viss del är uppfyllt. Tyresö kommun har ändamålsenliga styrande och stödjande kommungemensamma dokument inom området. Det finns ett flertal dokumenterade rutiner och arbetsprocesser men det är svårt att bedöma deras aktualitet då de inte är daterade. Kommunstyrelsen behöver dock säkerställa att de styrande och stödjande kommungemensamma dokumenten följs då de vid intervju framkom att vissa



enhetschefer arbetar lite olika främst inom Barn- och utbildningsförvaltningen.

Vi kan i vår granskning inte finna att Tyresö kommun har något verksamhetssystem där rehabiliteringsprocessen dokumenteras och hanteras på ett enhetligt sätt. I ett verksamhetssystem kan sjukintyg, eventuella handlingsplaner, rehabiliteringsprocessen och i förekommande fall omplaceringsutredningar dokumenteras på ett enhetligt sätt. I systemet aviseras även påminnelser till respektive chef om de olika stegen i rehabiliteringsprocessen, till exempel när det krävs ett förlängt läkarintyg.

I Tyresö kommun dokumenterar respektive chef sina rehabiliteringsärenden manuellt och arkiverar underlagen i respektive anställds personakt. Vi rekommenderar därför Tyresö kommun att se över möjligheten till ett stödjande verksamhetssystem.

### ***Kontrollmål 2 - Ändamålsenliga åtgärder vidtas för att förebygga uppkomst av sjukskrivningar och effekterna av detta***

Vi bedömer att kontrollmålet är uppfyllt. Tyresö kommun har åtgärder som förebygger uppkomst av sjukskrivningar genom bland annat de pågående arbete att utbilda samtliga chefer inom områdena rehab, arbetsmiljö och lönebildning men även genom att erbjuda hälsoprofiler till samtlig anställd personal. Tyresö kommun erbjuder även de anställda att kontakta Falck Healthcare gällande personlig vägledning. Kommunen har ett avtal med Företagshälsovården (Reagera Företagshälsovård AB, som har ingått i en avsiktsförklaring att teckna avtal att Avonova förvärvar verksamheten Reagera Företagshälsovård sedan 1 januari 2013.) som kan erbjuda expertkunskap inom arbetsrelaterad ohälsa, rehabilitering och förebyggande friskvård.

### ***Kontrollmål 3 - Strukturerad uppföljning av effekterna avseende rehabiliteringsinsatserna görs genom mätningar av att fler kan återgå i arbete.***

Vi bedömer att kontrollmålet inte är uppfyllt. Detta utifrån att Tyresö kommun inte kan mäta effekterna av rehabiliteringsinsatserna i form av att fler kan återgå i arbete.

### ***Kontrollmål 4 - Ändamålsenliga samverkansformer finns internt och externt***

Vi bedömer att kontrollmålet till viss del är uppfyllt. Tyresö kommun har ett dokumenterat samverkansavtal med arbetstagarorganisationerna men det är svårt att bedöma avtalets aktualitet då underlaget inte är daterat.

### ***Rekommendationer***

Mot bakgrund av granskningens resultat och i syfte att stärka den interna styrningen och kontrollen lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen.

- Att säkerställa att de styrande och stödjande kommundokumenterna följs då de vid intervju framkom att vissa enhetschefer har olika arbetssätt.
- Att säkerställa att uppföljning av givna rehabiliteringsinsatser sker systematiskt och att dessa dokumenteras. Detta för att kunna mäta om rehabiliteringsinsatsen fyllt sitt syfte.
- Att tydliggöra samverkansavtalets avtalstid.
- Att överväga behovet av ett gemensamt verksamhetssystem för dokumentation av rehabiliteringsprocessen.

# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund

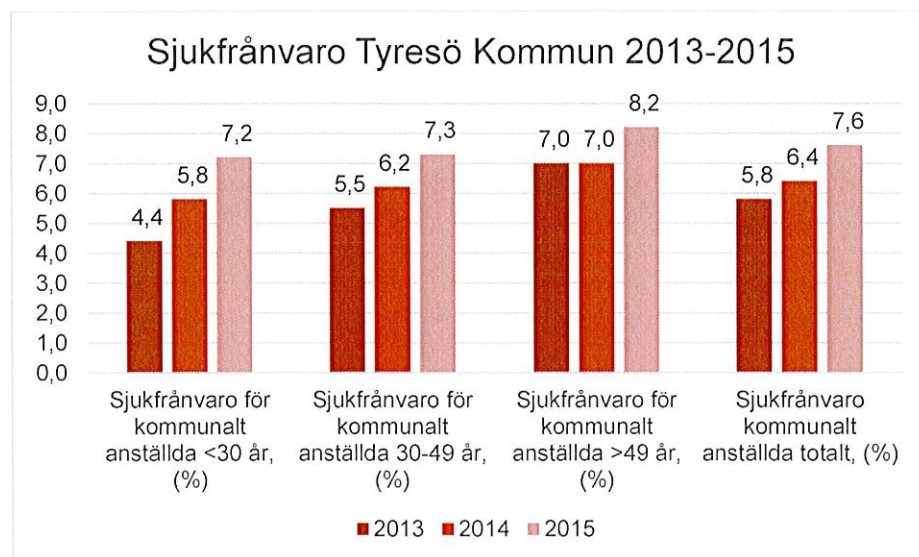
Utifrån genomförd väsentlighets- och riskanalys samt en genomgång av kommunens omvärldsanalys har en granskning prioriterats inom området förebyggande arbetsmiljöarbete i syfte att minska sjukfrånvaron.

Arbetsgivaren har det övergripande ansvaret för det förebyggande arbetsmiljöarbetet och den arbetsplatsinriktade rehabiliteringen. Forskning visar att en arbetsplats med god arbetsmiljö har lägre sjukfrånvaro. Ett systematiskt arbetsmiljöarbete, ett bra ledarskap och väl fungerande organisation är avgörande för att skapa en hälsosam arbetsmiljö. Chefer och arbetsledare måste ha grundläggande kunskaper inom arbetsmiljöområdet och vara väl förtrogna med de resurser som finns internt och externt med samarbetsparter såsom företagshälsovård och Försäkringskassan.

Enligt arbetsmiljölagen vilar arbetsmiljöansvaret på ledningen av verksamheten. Övergripande mål för arbetsmiljöarbetet, utbildningar samt erforderliga delegations ordningar är väsentliga frågor i organisationen som ledningen ansvarar för.

### 1.1.1. Omfattning och utveckling över tid av sjukskrivningarna

De senaste åren har sjukfrånvaron i Sverige och totalt inom Sveriges kommuner ökat. Statistik över åren 2013-2015 visar att sjukfrånvaron även inom Tyresö kommun kontinuerligt har ökat, både totalt för kommunen och inom respektive åldersgrupp.



Enligt den senaste statistiken från Tyresö kommun, som sträcker sig fram till 2016-09-30, har sjukfrånvaro totalt inom kommunen minskat till 6,8 %.



Tyresö Kommun	2016-09-30	2015	2014
<b>Sjukfrånvaro</b>	6,82	7,66	6,40
<b>Kort &lt; 60 dgr</b>	3,08	3,64	3,42
<b>Lång &gt; 60 dgr</b>	3,74	4,02	3,55
<b>Kvinnor</b>	7,59	8,44	7,69
<b>Män</b>	4,06	4,84	4,39
<b>Sjuklönekostnad</b>	12 273 000 kr	16 518 000 kr	15 845 000 kr

Socialförvaltningen	2016-09-30	2015	2014
<b>Sjukfrånvaro</b>	7,82	9,6	8,94
<b>Kort &lt; 60 dgr</b>	3,59	4,01	3,8
<b>Lång &gt; 60 dgr</b>	4,23	5,58	5,14
<b>Kvinnor</b>	7,95	9,87	9,21
<b>Män</b>	7,03	7,88	7,14
<b>Sjuklönekostnad</b>	3 773 000 kr	5 521 000 kr	5 080 000 kr

Barn- och utbildningsförvaltningen	2016-09-30	2015	2014
<b>Sjukfrånvaro</b>	7,33	7,59	6,97
<b>Kort &lt; 60 dgr</b>	3,39	4,07	3,75
<b>Lång &gt; 60 dgr</b>	3,94	3,52	3,04
<b>Kvinnor</b>	8,14	8,24	7,35
<b>Män</b>	3,48	4,36	4,07
<b>Sjuklönekostnad</b>	6 277 000 kr	8 368 000 kr	7 513 000 kr

Gällande sjuklönekostnaden noteras att Socialförvaltningen samt Barn- och utbildningsförvaltningen står för ungefär 82 % av kommunens totala sjuklönekostnader. Inom sjukfrånvaron står den långa frånvaron för en större andel än den korta inom kommunen samt de två förvaltningarna. I statistiken syns att sjukfrånvaron för kvinnor är högre inom både Socialförvaltningen samt Barn- och utbildningsförvaltningen, vilket även är den generella trenden i Sverige. Fram till och med 2016-09-30 var sjukfrånvaron inom Socialförvaltningen samt Barn- och utbildningsförvaltningen 7,95 % respektive 8,14 %. Fördelningen av antalet månadsanställda hos Socialförvaltningen är 656 kvinnor och 105 män, medan den hos Barn- och utbildningsförvaltningen är 1059 kvinnor och 226 män. Inom båda förvaltningarna är det alltså fler månadsanställda kvinnor samt att även den procentuella andelen för sjukfrånvaro är högre bland kvinnor. Både den korta och långa sjukfrånvaron verkar minska för det innevarande året. I den inrapporterade kostnaden ingår enbart kostnad för sjuklön. HR kan därmed, till exempel, inte se kostnader för timvikarier vid sjukfrånvaro.

Tyresö Kommun har som mål att sjukfrånvaron ska vara under 4 % totalt för kommunen samt inom respektive förvaltning. Tyresö kommun antog en handlingsplan i Kommunstyrelsen för att visa den politiska viljan att få sjukfrånvaron att sjunka. De intervjuade förvaltningscheferna på Socialförvaltningen respektive Barn- och utbildningsförvaltningen anser inte att målet är realistiskt att nå inom deras områden. Under intervjun med kommunstyrelsens ordförande framgår det att de inte förväntar sig att nå målet i hela kommunen. Men de upplever att de befinner sig i en sjunkande trend för närvarande. Det kan bland annat bero på att de arbetat motiverat med chefer och mellanchefer.

## **1.2. Revisionsfråga, kontrollmål samt revisionskriterier**

Granskningen inriktas mot att bedöma följande revisionsfråga:

*Bedriver kommunstyrelsen ett ändamålsenligt systematiskt arbetsmiljöarbete för att förhindra sjukskrivningar?*

I syfte att besvara revisionsfrågan och därmed uppnå syftet med granskningen har följande kontrollmål formulerats:

- Det finns aktuella och ändamålsenliga styrande och stödjande dokument inom området inklusive ansvarsfördelning (delegation).
- Ändamålsenliga åtgärder vidtas för att förebygga uppkomst av sjukskrivningar och effekterna av detta.
- Strukturerad uppföljning av effekterna av rehabiliteringsinsatserna i form av att fler kan återgå i arbete
- Ändamålsenliga samverkansformer finns internt och externt.

Revisionskriterierna är kommunallag, arbetsmiljölag och andra föreskrifter, arbetsmiljöavtal och KS styrande dokument inom området.

## **1.3. Metod och avgränsning**

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier (styrande- och stödjande dokument) samt analys av statistik. Detta material har därefter kompletterats med intervjuer av verksamhetsansvariga på olika nivåer i organisationen.

Granskningen avgränsas till kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnd och socialnämnden. Granskningsobjekt är kommunstyrelsen i egenskap av personalmyndighet samt sin samordnande roll gentemot nämnderna.

Intervjuer och avstämningar har skett med följande personer/funktioner:

- Kommunledningsutskottets ordförande
- HR-chef
- Biträdande HR-chef
- Förvaltningschef, Barn och utbildningsförvaltningen
- Tf förvaltningschef, Socialförvaltningen
- Huvudskyddsombud Vision, Lärarförbundet, Kommunal, Lärarnas Riksförbund

Granskningsrapporten har varit föremål för faktaavstämning av berörda.



## **2. Iakttagelser och bedömningar**

### **2.1. Det finns aktuella och ändamålsenliga styrande och stödjande dokument inom området inklusive ansvarsfördelning (delegation)**

Enligt arbetsmiljölagen vilar arbetsmiljöansvaret på ledningen av verksamheten. Det är av stor vikt att ledningen på alla nivåer känner till gällande ansvarsfördelning och dess riktlinjer och policys för att kunna tillmötesgå medarbetare.

Se nedan under rubriken *Delegationsordning* hur Tyresö kommun har organiserat sitt ansvar.

#### **Samverkansavtal**

Tyresö kommun har ett samverkansavtal där de arbetar enligt avtal för förnyelse, arbetsmiljö och samverkan mellan SKL och de centrala arbetsorganisationerna. Samverkansavtalet ska utvärderas årligt för att löpande kunna anpassas till organisationen och beslutsnivåer.

Kommunens samverkanssystem finns på olika nivåer i organisationen och består av individuella medarbetarsamtal, arbetsplatsträffar, och samverkansgrupper. Det finns fyra faser som samverkansfrågor ska gå igenom, dessa är: information, dialog, beslut och genomförande.

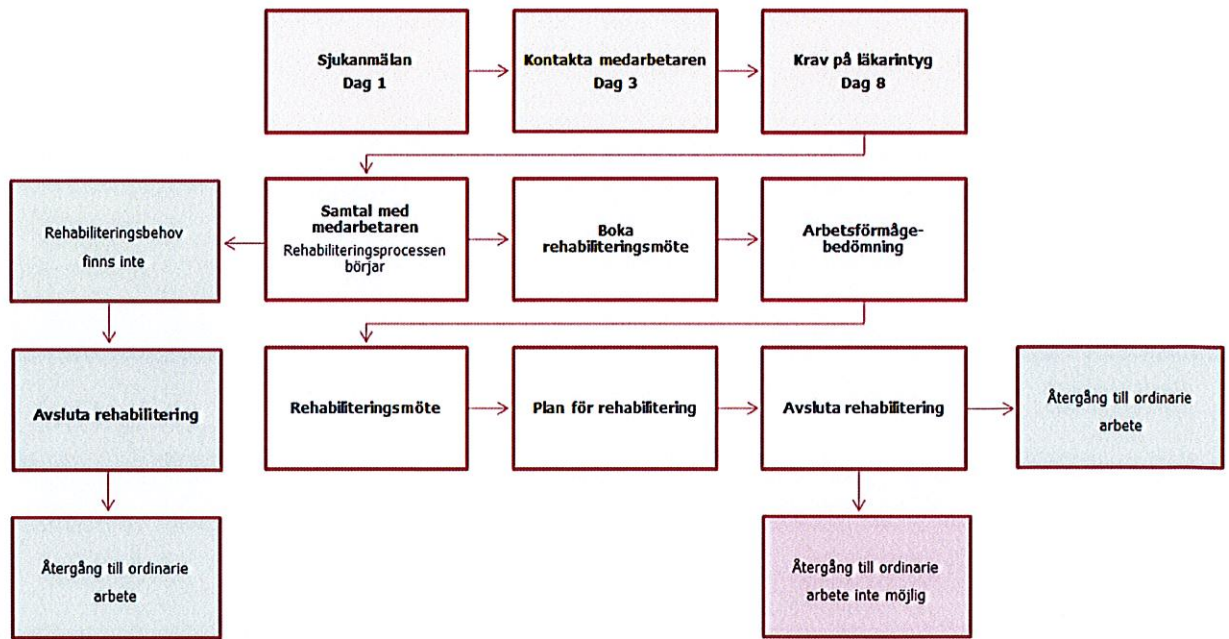
I samverkansavtalet finns även utgångspunkter för hälso- och arbetsmiljöarbete samt systematiskt arbetsmiljöarbete. Där beskrivs att arbetsorganisation, arbetsinnehåll och arbetstid ska vara uppbyggt på ett sätt som förebygger att medarbetaren utsätts för fysiska eller psykiska belastningar som kan påverka dennes hälsa eller leda till olycksfall. Ett mål med samverkan är att medarbetare ska ges möjlighet att påverka sin arbetssituation och arbetsmiljö samt att samverkan ska skapa förutsättningar för ett positivt arbetsklimat. Det systematiska arbetsmiljöarbetet ska vara hälsofrämjande, förebyggande och rehabiliterande, vilket innebär att det ska främja en sund livsstil och skapa hälsosamma arbetsplatser, identifiera och åtgärda risker samt erbjuda anpassning och rehabilitering. Dessa tre processer kräver att det i kommunen finns kunskap, rutiner och handlingsplaner. Företagshälsovårdens del i samverkan är att erbjuda expertkunskap inom arbetsrelaterad ohälsa, rehabilitering och förebyggande friskvård.

#### **2.1.1. Iakttagelse**

För att få en bild över det övergripande arbetet gällande sjukfrånvaro i Tyresö kommun har vi intervjuat HR chef samt biträdande HR chef för kommunens HR-funktion. Vidare har styrande och stödjande dokument granskats.

Utifrån intervjun framgick det att HR har utvecklat en rehabiliteringshandbok för att underlätta arbetet med rehabilitering för chefer och medarbetare. Rehabiliterings handboken är inte antagen av kommunfullmäktige. Däremot är arbetet en del av en handlingsplan som är antagen i Kommunstyrelsen. I handboken framgår ansvarsfördelningen mellan bland

annat chef, medarbetare och HR-avdelningen. Där anges också vid vilka tillfällen chefen ska ta kontakt med medarbetaren relaterat till sjukfrånvaron. Ett par exempel på sådana tillfällen är vid sjukdag tre för medarbetare, då för att utreda eventuella åtgärder som kan behöva göras, samt vid sjukdag åtta då chefen ansvarar för att medarbetaren inkommer med läkarintyg. Efter sex sjuktillfällen under 12 månader ska chefen begära förstadagsintyg. Vid samtliga möten ska det föras dokumentation av ansvarig chef, detta sparas sedan enligt de intervjuade i personalakter som respektive chef ansvarar för. Nedan är en processkarta från Tyresö kommuns rehabiliteringshandbok som visar arbetsflödet gällande sjukfrånvaro och rehabilitering.



HR har, utöver rehabiliteringshandboken, utvecklat mallar som stöd i rehabiliteringsprocessen samt för dokumentation och föreläggande om förstadagsintyg. Det finns inget ytterligare stöd för när stegen i rehabiliteringsprocessen ska genomföras, utan det är upp till respektive chef att ha under uppsikt.

### Personalpolicy

Tyresö kommun har även en personalpolicy som är antagen av kommunfullmäktige, där ingår bland annat hälsa och arbetsmiljö. Inom hälsa och arbetsmiljö framgår att kommunen ska främja hälsa och säkerhet genom god arbetsmiljö, erbjuda hälsoprofiler och friskvård samt ha förutsättningar för gott ledarskap. Medarbetarna inom Tyresö kommun ska bidra till god arbetsmiljö och gott arbetsklimat samt ta ansvar för sin hälsa. Chefer ska bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete och ska genom gott ledarskap skapa god arbetsmiljö och öka hälsomedvetenheten hos sina medarbetare.



## **Delegationsordning**

Tyresö kommun har en antagen delegationsordning <sup>1</sup>.

Tyresö Kommuns chef för HR har inget ansvar gällande arbetsmiljöuppgifter, men eventuella beslut om avslutande av anställning i samband med rehabiliteringsprocessen ska tas i samråd med HR-chef. Beslut om förstadagsintyg ska enligt delegationsordningen tas i samråd med HR-chef och förhandlingschef, men tas på lägsta nivå av enhetschef.

Gällande delegering av arbetsmiljöuppgifter finns det tre nivåer; 1. Förvaltningschef och kontorschef, 2. Avdelningschef och verksamhetschef samt 3. Enhetschef. Som en del i delegationsordningen för arbetsmiljöarbetet ingår att samtliga chefer skriver under sitt arbetsgivaransvar. Specifikt kring sjukfrånvaro och rehabilitering nämns att verksamhets- och avdelningschef har ansvar för att resurser finns för rehabilitering när så erfordras. Enhetschef har ansvar för att rutiner finns kring att fånga upp tecken på ohälsa och vantrivsel. Rutiner gällande uppföljning av sjukfrånvaro och arbetsskador nämns vara av särskild vikt. Enhetschefen har även ansvar för att rutiner och metoder finns för att förebygga ohälsa, samt att rutiner för rehabilitering finns och tillämpas vid behov. Ytterligare områden enhetschefen har ansvar för är att utreda rehabiliteringsbehov och kontrollera att gällande rutiner för aktiv rehabilitering följs, samt att mål och regler för rehabiliteringsarbetet är väl kända. I intervjuer med respektive förvaltningschef har det även där framgått att det är enhetschefer som har ansvar för hanteringen gällande sjukfrånvaro och rehabilitering.

### **Barn- och utbildningsförvaltningen**

Inom barn- och utbildningsförvaltningen används de centrala styrande dokumenten. Det finns inga egna rutiner och riktlinjer inom förvaltningen. Förvaltningschefen upplever att cheferna på förvaltningen är nöjda med de styrande dokument som finns och stödet de erhåller från HR.

Den intervjuade nämner att vissa enhetschefer har olika rutiner, men förvaltningen strävar efter att alla ska följa de fastställda processerna. Förvaltningschefen är av uppfattningen att det är en utbildningsfråga och chefsutbildningen som samtliga chefer ska gå kommer att bidra till att rutinerna följs på ett önskvärt sätt.

I och med de nya riktlinjerna och rutinerna anser den intervjuade att det arbetas mer aktivt med anställda som inte fungerar i arbetet mot tidigare. Vid intervjun framkommer avsaknad av systemstöd gällande till exempel påminnelser för sjukskrivningsarbetet. Trots den korta tidsperioden med nya rutiner ser förvaltningschefen effekter på att sjukfrånvaron sjunker.

### **Socialförvaltningen**

Inom socialförvaltningen används, enligt uppgift, de styrande och stödjande dokument som HR tagit fram. Verksamheterna var med och bidrog i arbetet gällande arbetsprocessen och vilka bedömningar som behöver göras. Dokumenten behandlar till stor del rehabilitering och åtgärder på arbetsplatsen vid längre sjukdom. Den intervjuade anser att det skulle behövas mer rutiner och riktlinjer för den korta sjukfrånvaron, vilket hon anser är det svår-

---

<sup>1</sup> Tyresö kommuns delegationsordning blev antagen av Kommunstyrelsen 8 december 2015 och tillämpas från och med den 1 januari 2016. Delegationsordningen blev senast reviderad 23 augusti 2016.

aste området att komma tillrätta med. Vid den korta frånvaron finns vissa förhållningsord, bland annat tar ett flertal chefer ut sjukfrånvaron och diskuterar denna med den enskilde medarbetaren.

Förvaltningschefen är av uppfattningen att de nya rutinerna kring förstadagsintyg har gett effekt. I samband med dessa har ansvarig chef ett möte med medarbetaren där anteckningar förs. Dessa skrivs under av båda och sparas i en personalakt. Det finns inga riktlinjer gällande hur länge dokumentationen sparas men de brukar sparas i minst ett år. Förvaltningschefen anser inte att förändringen med förstadagsintyg för sig självt är ett bra system, utan det krävs en kombination med möten och resonemang med medarbetaren.

Det finns inga uppföljningar kring om rutiner och riktlinjer följs samt inte heller ett automatiserat stöd för chefer med, till exempel, påminnelser. Respektive chef har ansvar för att alla rutiner görs vid rätt tidpunkt. I och med det finns det låg spårbarhet kring om rutinerna följs vid kontakt mellan chef och medarbetare. Den intervjuade upplever att det skulle förenkla med digitaliserat system där de kan samla alla dokument på ett strukturerat sätt.

I och med det nya arbetssättet har chefer upplevt arbetet mer tidskrävande. Det kan kräva enormt med tid med enbart ett fåtal medarbetare i rehabiliteringsprocess. Men arbetet med sjukfrånvaro i sin helhet anses enkelt att genomföra, till det bidrar bland annat chefssupporten via HR.

### *2.1.2. Bedömning*

Vi bedömer att kontrollmålet till viss del är uppfyllt.

Tyresö kommun har ändamålsenliga styrande och stödjande kommungemensamma dokument inom området. Det finns ett flertal dokumenterade rutiner och arbetsprocesser men det är svårt att bedöma deras aktualitet då de inte är daterade.

Kommunstyrelsen behöver dock säkerställa att dessa följs och att det finns tillräckligt med styrande och stödjande dokument vid den korta sjukfrånvaron.

Vi kan i vår granskning ej finna att Tyresö kommun har något verksamhetssystem där rehabiliteringsprocessen dokumenteras och hanteras på ett enhetligt sätt.

I ett verksamhetssystem kan sjukintyg, eventuella handlingsplaner, rehabiliteringsprocessen och eventuella omplaceringsutredningar dokumenteras på ett enhetligt sätt. I systemet aviseras även påminnelser till respektive chef om de olika rehabiliteringsprocess stegen, till exempel när det krävs ett förlängt läkarintyg.

I Tyresö kommun dokumenterar respektive chef sina rehabiliteringsärenden manuellt och arkiverar underlagen i respektive anställds personakt. Vi rekommenderar därför Tyresö kommun att se över möjligheten till ett stödjande verksamhetssystem som med hänsyn till sekretess behovet även innehåller möjligheter till begränsning av behörigheten.



## **2.2. Ändamålsenliga åtgärder vidtas för att förebygga uppkomst av sjukskrivningar och effekterna av detta**

Det är en chefs ansvar att uppmärksamma signaler om ohälsa eller om det finns eventuella problem i arbetsgrupp. Om det finns anledning att misstänka att en medarbetare missköter sitt arbete eller inte mår bra är det av stor vikt att tidigt söka orsaken och hantera denna. Om en chef inom Tyresö kommun uppmärksammat att en medarbetare missköter sig skall kontakt tas med HR-avdelningen för vidare utredning.

### **2.2.1. Iakttagelse**

I verksamhetsberättelsen 2015 nämns Kommunstyrelsens mål att sjukfrånvaron ska vara lägre än 4 %. I samband med målet nämns att HR-avdelningen ska utveckla stöd och verktyg till verksamheterna för att minska sjukfrånvaron. Det medförde, bland annat, att HR utvecklade rehabiliteringshandboken som har tagits i bruk under 2016. Uppfattningen hos de intervjuade på HR-avdelningen är att det redan syns effekter av detta.

Utöver tidigare nämnda åtgärder har en utbildning för kommunens chefer planerats. Utbildningen kommer att vara uppbyggd i tre delar. En del i utbildning har benämningen *Rehab* och innefattar rehabiliteringshandboken. Övriga två delar är Arbetsmiljö och Lönebildning. Inom arbetsmiljö ingår "chefen som ledare" och "chefen som arbetsgivare". Rehabiliterings- och arbetsmiljöutbildningarna startade hösten 2016 och hittills har 20 respektive 21 chefer deltagit i utbildningarna. Utbildningen i Lönebildning erbjuds 3 gånger i november/december varje år, inför 2016 tog 76 chefer del av utbildningen. Dessa områden ser de intervjuade som viktiga komponenter för att bidra till minskad sjukfrånvaro. HR har som ytterligare stöd för chefer en öppen telefonlinje. Dit kan chefer ringa gällande konsultation i HR-frågor, vanligen behandlas områden inom sjukfrånvaro och hanteringen av detta.

I *Handlingsplan sjukfrånvaro*, som blev antagen i juni 2016 i Kommunledningsutskottet (KLU) tas åtgärderna ovan upp. Där nämns att ett chefs- och ledarprogram ska genomföras där rehabiliteringsprocessen samt arbetsmiljöhandbok ska ingå.

Tyresö Kommun har även ytterligare redan implementerade förebyggande åtgärder. En som nämns av de intervjuade på HR-avdelningen är att hälsoprofiler erbjuds till alla anställda, vilket ungefär 80 % av medarbetarna genomför varje år. Hälsoprofilerna genomförs i två steg, där steg ett innefattat provtagning av, bland annat, blod- och levervärden. Steg två innebär att ett besök görs hos leverantören för, till exempel, konditionstest och samtal, samt att den anställde samtidigt får resultat från steg ett. Resultaten återförs tills till den anställde både skriftligen och muntligen, samt sammanställs och redovisas på förvaltningsnivå. Kommunen har även ett avtal med Avonova där det är fritt för de anställda att boka rehabiliteringsmöten.

Ytterligare avtal finns med Falck Healthcare där fem fria samtal gällande personlig vägledning, terapi och ekonomisk rådgivning ingår för samtliga medarbetare. Samtalen kan bokas utan diskussion med arbetsgivaren för att möjliggöra för anställda att bland annat få hjälp med problem utanför arbetet. Enligt statistik från kommunen har Falck Healthcare hand-



lagt 217 ärenden under 2016. Förutom de fem fria samtalen och hälsoprofiler, ingår det i företagshälsovårdens arbete att lämna förslag på åtgärder för förbättringar i det hälsofrämjande, förebyggande samt rehabiliterande arbetet. Det ingår även i arbetet att kunna erbjuda läkare som kan medverka i utbildningar av ansvariga chefer och skyddsombud. Ytterligare förebyggande arbete är att de ska tillhandahålla ergonomer, vilka ska arbeta både med förebyggande och efterhjälpande insatser, samt hälsopedagoger som ska kunna genomföra utbildningar inom kost, motion, rökning, vikt och andra livsstilsfrågor. Övriga tjänster som kan erbjuda tjänster i förebyggande syfte är dietister, arbetsmiljöingenjörer, sjukgymnaster samt beteendevetare.

Som ett led i att förebygga sjukfrånvaron har förskolan och äldreomsorgen anslutit sig till Projekt STAMINA, vilket den biträdande HR-chefen är ansvarig för. STAMINA står för strukturerat och tidseffektivt arbetssätt genom metoder för ett inkluderande arbetsliv och drivs av forskare vid Uppsala Universitet. Kortfattat innebär projektet att fyra gånger per år genomföra interventioner efter ett strukturerat arbetssätt. Forskningsresultat har visat att det bland annat bidrar till förbättrad arbetshälsa och produktivitet.

Tyresö Kommuns chef för HR rapporterar månadsvis till kommunstyrelsen angående HR-frågor. En del i det är att rapportera utvecklingen för lägre sjukfrånvaro och eventuella åtgärder som genomförts. Kommunstyrelsens ordförande ser det som en del som högre chefer måste fokusera mer på.

### Medarbetarenkät

Vartannat år genomförs en medarbetarenkät som initieras av HR, frågor som berörs är bland annat den psykiska och fysiska arbetsmiljön. Enkäten landar i ett antal parametrar, till exempel medarbetarindex och ledarskapsindex.

För Tyresö kommun i dess helhet är både medarbetarindex och ledarskapsindex över genomsnittet för organisationer som anlitar Zondera. Svaren nedan är från Tyresö kommuns medarbetarundersökning 2016. Svarsfrekvens för kommunen som helhet var 71 % medan den för Barn- och utbildningsförvaltningen samt Socialförvaltningen var 73 % respektive 65 %.

<b>Totalt Tyresö Kommun</b>	<b>Genomsnitt</b>	
<b>Totalt Medarbetarindex</b>	69 %	64 %*
Allmänt	67 %	77 %**
Medarbetarskap	73 %	71 %**
Information & Kunskap	64 %	70 %**
Kommunledning	45 %	47 %**
Ledarskap	73 %	68 %**
Utveckling	57 %	61 %**
Arbetsförutsättningar	71 %	68 %**

\*) Genomsnitt för organisationer och företag i Zonderas databas

\*\*) Genomsnitt för organisationer och företag i Zonderas datas, endast jämförbara frågor

Tyresö Kommuns medarbetarindex (MI), vilket är en sammanvägning av andel positiva svar där varje fråga är viktad utifrån dess påverkan på nyckelfrågorna, är 69 vilket är fem punkter över medianvärdet i Zonderas undersökningar. Noterbart är att områdena All-

mänt<sup>2</sup>, Information & Kunskap<sup>3</sup>, Kommunledning<sup>4</sup>, och utveckling<sup>5</sup> är under genomsnittet för Zonderas undersökningar, medan övriga är över genomsnittet.

#### **Barn- och utbildningsförvaltningen**

<b>Totalt Medarbetarindex</b>	69 %
Allmänt	65 %
Medarbetarskap	73 %
Information & Kunskap	63 %
Kommunledning	43 %
Ledarskap	72 %
Utveckling	54 %
Arbetsförutsättningar	71 %

För barn- och utbildningsförvaltningen är det noterbart att Allmänt, Information & Kunskap, Kommunledning, Ledarskap och Utveckling är under genomsnittet för kommunen som helhet, medan ingen variabel är högre än kommunens genomsnitt.

#### **Socialförvaltningen**

<b>Totalt Medarbetarindex</b>	68 %
Allmänt	68 %
Medarbetarskap	71 %
Information & Kunskap	62 %
Kommunledning	40 %
Ledarskap	71 %
Utveckling	58 %
Arbetsförutsättningar	70 %

För Socialförvaltningen är det noterbart att Medarbetarskap, Information & Kunskap, Kommunledning, Ledarskap och Arbetsförutsättning är under genomsnittet för kommunen, medan Allmänt och Utveckling är högre än kommunens genomsnitt.

#### **Jämförelse av medarbetarengagemang (HME<sup>6</sup>)**

HME mäter nivån på medarbetarnas engagemang som chefernas och organisationens förmåga att ta tillvara på och skapa engagemang. HME-index består av nio frågor som tillsammans bildar ett totalindex för Hållbart medarbetarengagemang och tre delindex; Motivation, Ledarskap och Styrning. För att göra svaren på enkäten lätta att ta till sig så presenteras de som medelvärdesindex. Medelvärdesindex skapas genom att beräkna medelvärdet på respektive fråga och sedan transportera det till en 0-100 skala, där 0 är sämst och 100 är bäst.

Nedanstående tabell påvisar de totala HME för de tre delindexen Motivation, Ledarskap och Styrningsindex avseende Tyresö kommun, Stockholms län samt likande kommuner

2 Allmänt - frågor som rör om arbetstagaren är nöjd med sin arbetssituation och om man skulle rekommendera Tyresö kommun som arbetsgivare m.m.

3 Information & Kunskap – frågor som rör tillgång till information som berörs för att kunna utföra arbetet och de interna samarbete/samverkan m.m.

4 Frågor som rör om man som arbetstagare känner till kommunens mål och förtroende till förvaltningsledning och kommunledning m.m.

5 Frågor som rör kompetensutveckling och hur förslag på nya idéer tas om hand m.m.

6 HME (medarbetarengagemang) är ett verktyg för att kontinuerligt utvärdera arbetsgivarpolitiken med bäring på Hållbart medarbetarengagemang.



2014-2016 på övergripande nivå. I liknande kommuner ingår Vallentuna, Värmdö, Österåker, Järfälla, Härryda, Lerum och Upplands-Bro. De likande kommunerna bygger på viktning enligt: 60 % strukturkostnad, 20 % befolkning samt 20 % skatteintäkter.

Tyresö kommun har inte redovisat något HME resultat för 2014.

	2014	2015	2016
<b>Motivationsindex</b>			
Tyresö	---	77	79
Liknande kommuner	81	78	80
Stockholms län	80	80	80
<b>Ledarskapsindex</b>			
Tyresö	---	73	79
Liknande kommuner	78	78	77
Stockholms län	78	78	78
<b>Styrningsindex</b>			
Tyresö	---	77	79
Liknande kommuner	80	79	79
Stockholms län	80	79	79

Källa: Kolada

### Barn- och utbildningsförvaltningen

Förvaltningen arbetar inte med några specifika egna förebyggande åtgärder. Generellt sett startar det förebyggande arbetet med ett samtal mellan närmsta chef och medarbetare om den anställda inte mår bra. Beroende på orsak tas det sedan till rätt instans, om det är arbetsrelaterat tar chefen ett större ansvar annars används, till exempel, företagshälsovården. Förvaltningschefen upplever inte att förstadsagstyg vanligen behöver användas inom förvaltningen som förebyggande åtgärd.

Likt tidigare nämnt ingår förskolan i förstudien till projektet STAMINA som förväntas bidra till minskad sjukfrånvaro om enheten skulle genomföra projektet i dess helhet.

Den intervjuade förvaltningschefen nämner att det, utöver kommunens friskvårdspeng, finns föreningen Tykom som anordnar friskvårdaktiviteter, vilket kan bidra till ökad hälsa och minskad sjukfrånvaro.

I intervjun framgår det att nämnden vanligen inte efterfrågar information om åtgärder eller statistik gällande sjukfrånvaro. Men de hålls däremot informerade gällande målet att sjukfrånvaron ska vara lägre än 4 %.

Enligt *Handlingsplan sjukfrånvaro* framgår det att Barn- och utbildningsförvaltningen har påbörjat ett projekt om att införa en central vikariepool. Projektet ska bland annat pröva om en central vikariepool kan bidra till minskad sjukfrånvaro. I projektbeställningen anges den förväntade nyttan innebära bättre arbetsmiljö, större rekryteringsbas, gemensamt regelverk beträffande avtal och lönesättning, möjligheter till samordnad kompetensutveckling och ökad likvärdighet. Effekterna av förbättringarna skulle kunna bidra till minskad sjukfrånvaro samt på sikt minska kostnaderna för sjukfrånvaro och vikarier.

### **Socialförvaltningen**

Vid intervju påtalas att de bästa förebyggande åtgärderna är god arbetsmiljö och gott bemötande, vilket är delar som även ingår i chefsutbildning av HR. Äldreomsorgen följer de nya riktlinjerna från HR med fokus på förstadagsintyg och användandet av de tillhandahållna mallarna.

Förvaltningens enhetschefer arbetar även mer med förstadagsintyg enligt de nya riktlinjerna och rutinerna. Förändringarna har inneburit att arbetsgivaren fattar beslut om förstadagsintyg utan förhandling, vilket har förenklats processen. Förstadagsintygen upplevs ha en förebyggande effekt.

Enligt uppgift kan Företagshälsovården vara en förebyggande faktor, vilket dock fungerar bättre i anslutning till när en medarbetare ska återgå till arbetet efter rehabilitering.

Enligt *Handlingsplan sjukfrånvaro* framgår att det inom äldreomsorgen ska hållas en arbetsmiljöutbildning för gruppleddare, samt att roller och befogenheter ska klargöras för de som jobbar med bemanning.

### **2.2.2. Bedömning**

Vi bedömer att kontrollmålet är uppfyllt.

Tyresö kommun har åtgärder som förebygger uppkomst av sjukskrivningar genom bland annat de pågående arbetena att utbilda samtliga chefer inom områdena rehab, arbetsmiljö och lönebildning men även genom att erbjuda hälsoprofiler till samtlig anställd personal. Tyresö kommun erbjuder även de anställda att kontakta Falck Healthcare gällande personlig vägledning.



## **2.3. *Strukturerad uppföljning av effekterna avseende rehabiliteringsinsatserna görs genom mätningar av att fler kan återgå i arbete.***

Arbetsanpassnings- och rehabiliteringsfrågorna bör ingå som viktiga delar i arbetsgivarens planering, ledning och uppföljning av verksamheten utifrån arbetsmiljöns aspekter. Enligt 9 § Arbetarskyddsstyrelsens författningssamling Arbetsanpassning och rehabilitering påtalas vikten av att arbetsgivaren skall årligen följa upp verksamheten med arbetsanpassning och rehabilitering samt göra de ändringar som föranleds av uppföljningsresultatet.

### **2.3.1. *Iakttagelse***

Enligt de intervjuade på HR-avdelningen finns ej statistik att tillgå som påvisar effekter av rehabiliteringsinsatser i form av att fler kan återgå i arbete. Kommunen arbetar både med att avsluta anställningar samt att medarbetare ska återgå till arbete. Därför går det inte att härleda en eventuell minskning av långtidssjukskrivna till rehabiliteringsinsatser med den statistik som finns.

#### **Barn- och utbildningsförvaltningen**

Förvaltningschefen ser inte effekterna av rehabiliteringsinsatserna, utan enbart generella siffror.

#### **Socialförvaltningen**

Förvaltningschefen för Socialförvaltningen har inte möjlighet att följa effekterna. De arbetar efter målen att sänka sjukfrånvaron samt att vara en god arbetsgivare, därför rapporterar de enbart sjukfrånvaron i procent till nämnden.

### **2.3.2. *Bedömning***

Vi bedömer att kontrollmålet inte är uppfyllt.

Detta utifrån att Tyresö kommun inte kan mäta effekterna av rehabiliteringsinsatserna i form av att fler kan återgå i arbete.

## **2.4. Ändamålsenliga samverkansformer finns internt och externt**

### **2.4.1. Iakttagelse**

Tyresö kommun har ett samverkansavtal där de arbetar enligt avtal för förnyelse, arbetsmiljö och samverkan mellan SKL och de centrala arbetsorganisationerna. Samverkansavtalet ska utvärderas årligt för att löpande kunna anpassas till organisationen och beslutsnivåer.

Kommunens samverkanssystem finns på olika nivåer i organisationen och består av individuella medarbetarsamtal, arbetsplatsträffar, och samverkansgrupper. Det finns fyra faser som samverkansfrågor ska gå igenom, dessa är: information, dialog, beslut och genomförande.

Individens del är central i samverkanssystemet. Där nämns att varje medarbetare genom samtal med sin chef ska kunna påverka sin arbetssituation och sitt eget arbete. Utöver medarbetarens rätt till kompetensutveckling och medverkan i förändringsarbete har den också en skyldighet att bidra till god arbetsmiljö.

Arbetsplatsträff är även det ett forum mellan medarbetare och chef. Här deltar samtliga medarbetare och den chef som har personal-, budget- och verksamhetsansvar. Syftet med arbetsplatsträffar är att alla frågor gällande arbetsgruppen ska kunna lösas där. Dessa träffar ska vara regelbundna och planerade så att alla medarbetare har möjlighet att delta.

Nästa nivå i samverkanssystemet är samverkansgrupp. Där ingår den chef som har personal-, budget- och verksamhetsansvar, företrädare för arbetstagarorganisationer samt skyddsombud. Syftet med dessa möten är att arbetstagarorganisationerna ska kunna vara delaktiga i berednings- och beslutsprocessen innan beslut fattas om viktiga förändringar av verksamheten. Samverkansgruppen ska träffas regelbundet efter behov.

Den högsta nivån i samverkanssystemet är den centrala samverkansgruppen, vars möten ska ske på regelbunden basis. Där behandlas frågor som inte rör enbart en förvaltning. Syftet med dessa möten är att arbetstagarorganisationerna ska kunna vara delaktiga i berednings- och beslutsprocessen vid ett tidigt stadium. Den centrala samverkansgruppen har även ansvar för att samverkanssystemet fungerar i enlighet med kollektivavtalet. I samverkansavtalet nämns att den centrala samverkansgruppen är policyskapande i hälso- och arbetsmiljöfrågor.

Inom Tyresö kommun finns ytterligare samverkansform genom föreningen Tykom, som nämndes i intervjun med förvaltningschefen på barn- och utbildningsförvaltningen. Tykom är en ideell förening som drivs av anställda på Tyresö Kommun. Alla som är anställda hos kommunen är automatiskt med i föreningen. Uppgiften för personalföreningen är att öka sociala och kulturella kontakter mellan anställda i olika förvaltningar. Genom informations- och motionsaktiviteter ska den även verka för personalens friskvård.

#### **2.4.2. Bedömning**

Vi bedömer att kontrollmålet till viss del är uppfyllt.

Tyresö kommun har ett dokumenterat samverkansavtal med arbetstagarorganisationerna men det är svårt att bedöma avtalets aktualitet då underlaget inte är daterat.



## 2.5. Huvudskyddsombud

Inom Tyresö kommun finns fyra huvudskyddsombud som representerar Vision, Kommunal, Lärarförbundet och Lärarnas Riksförbund. Dessa fyra huvudskyddsombud har olika stor omfattning i sin tjänst till uppdraget beroende på antal medlemmar och andra fackliga åtaganden. Det varierar även hur länge respektive huvudskyddsombud haft rollen som huvudskyddsombud. Huvudskyddsombuden erbjuds utbildningar från kommunen för att få insikt i uppdraget och dess ansvar, men enligt uppgift tillhandhåller även respektive fackförbund utbildningar kring arbetsmiljöarbetet.

Huvudskyddsombuden har även enligt egen utsago en samordnade roll avseende övriga skyddsombuds arbete i kommunen. Uppdraget som huvudskyddsombud bland annat att arbeta utifrån Arbetsmiljölagen (AML) samt föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete, exempelvis *AFS arbetsmiljöföreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö*. I kommunens personalhandbok framgår vad huvudskyddsombudets roll och ansvar avser.

Samtliga huvudskyddsombud i kommunen är representanter i *Arbetsmiljögruppen*, vilket är ett utskott till centralsamverkan som träffas ca 1 gång per månad. Sammankallade till *Arbetsmiljögruppen* är biträdande HR chef. Arbetsmiljögruppen diskuterar de systematiska arbetsmiljöarbetet samt följer upp och analyserar sjuktalen i kommunen vid mötestillfällena. Respektive huvudskyddsombud kan till dessa möten ta med olika förslag på åtgärder som diskuteras och som hanteras vidare genom biträdande HR chef. Vidare har skyddsombuden som uppgift att bevaka att arbetsgivaren fullgör sina arbetsmiljöuppgifter. Detta sker genom att åtgärder i syfte att förbättra arbetsmiljön initieras, deltagande i planering och beslut i frågor som rör arbetsmiljön samt deltar i arbetet med att upprätta handlingsplaner för arbetsmiljön.

Vid intervjuer framkommer att de systematiska arbetsmiljöarbetet bedrivs på olika sätt, genom att medverka och bevaka arbetsmiljöarbetet i Arbetsmiljögruppen, undersöker och följer upp sjuktal och medarbetarenkäter, utför och följer upp skyddsronder samt genom att bevaka skadeanmälningar via verksamhetssystemet KIA.

Huvudskyddsombuden deltar i flera olika samverkansgrupper (vilka samverkansgrupper som finns i kommunen, se kap 2.4 *Ändamålsenliga samverkansformer finns internt och externt*). Respektive förbund har även sina egna olika samverkanforum, till exempel Lärarförbundet har träffar som sammankallas från Lärarförbundets region Stockholms län. Vid dessa träffar bjuds ofta externa föreläsare in för att diskutera rehabilitering och arbetsmiljöarbete som till exempel Försäkringskassan.

Varje år har huvudskyddsombuden en årlig konferens tillsammans med kommunens personalkontor och kommundirektör för att diskutera och gå igenom samverkansavtalet. Fokus för denna konferens är att diskutera samverkan mellan arbetsgivare och de fackliga organisationerna. Denna konferens skrevs in i gällande samverkansavtal utifrån de fackliga organisationernas önskemål.

Vid intervju framkommer att det finns policy och rutinbeskrivningar hur respektive chef skall arbeta med rehabiliteringsarbetet. Det upplevs dock att cheferna har en stor utmaning

att jobba aktivt i frågorna utifrån brist på tid och resurser. Vissa chefer inom kommunen kan ha ca 50-60 medarbetare underställda sig.

Inom Barn och utbildningsförvaltningen har man utarbetat ett arbetssätt kring tillsättning av nya chefer - rektorer. Idag görs urvalet efter genomförd kontroll att den sökande uppfyller samtliga krav som ställs, intervjuer hålls med kommande chef och eventuellt någon från verksamheten, intervjuer hålls separat med de fackliga representanter samt att arbetsprover av den sökande får utföras. Arbetsproverna består av att de exempelvis får upprätta ett årshjul för en verksamhet inom området samt besvara skolrelaterade konkreta frågor. Innan tillsättning tas även referenser in från tidigare arbetsgivarens fackliga företrädare.

I Tyresö kommun finns totalt ca 45 skyddsombud ute i verksamheterna.



### 3. Avstämning kontrollmål

#### Kontrollmål 1

*Det finns aktuella och ändamålsenliga styrande och stödjande dokument inom området inklusive ansvarsfördelning (delegation)*

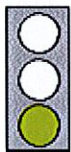


#### Till viss del uppfyllt

Tyresö kommun har ändamålsenliga styrande och stödjande kommungemensamma dokument inom området. Det finns ett flertal dokumenterade rutiner och arbetsprocesser men det är svårt att bedöma deras aktualitet då de inte är daterade. Vi rekommenderar att Kommunstyrelsen säkerställer att de styrande och stödjande kommungemensamma dokumenten följs då de vid intervju framkom att vissa enhetschefer arbetar lite olika främst inom Barn- och utbildningsförvaltningen.

#### Kontrollmål 2

*Ändamålsenliga åtgärder vidtas för att förebygga uppkomst av sjukskrivningar och effekterna av detta*

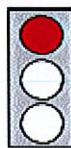


#### Uppfyllt

Tyresö kommun har åtgärder som förebygger uppkomst av sjukskrivningar genom bland annat de pågående arbete att utbilda samtliga chefer inom områdena rehab, arbetsmiljö och lönebildning men även genom att erbjuda hälsoprofiler till samtlig anställd personal. Tyresö kommun erbjuder även de anställda att kontakta Falck Healthcare gällande personlig vägledning. Kommunen har ett avtal med Företagshälsovården Reagera som kan erbjuda expertkunskap inom arbetsrelaterad ohälsa, rehabilitering och förebyggande friskvård.

#### Kontrollmål 3

*Strukturerad uppföljning av effekterna avseende rehabiliteringsinsatserna görs genom mätningar av att fler kan återgå i arbete.*



#### Ej uppfyllt

Detta utifrån att Tyresö kommun inte kan mäta effekterna av rehabiliteringsinsatserna i form av att fler kan återgå i arbete.

Vi rekommenderar att Kommunstyrelsen säkerställer att uppföljning av givna rehabiliteringsinsatser sker systematiskt och dokumenteras. Detta för att kunna mäta om rehabiliteringsinsatsen fyllt sitt syfte.

#### Kontrollmål 4

*Ändamålsenliga samverkansformer finns internt och externt*



#### Till viss del uppfyllt

Tyresö kommun har ett dokumenterat samverkansavtal med arbetstagarorganisationerna, men det är svårt att bedöma avtalets aktualitet då underlaget inte är daterat.

Vi rekommenderar Kommunstyrelsen att tydliggöra samverkansavtalets avtalstid.

2 mars 2017

***Malou Olsson***  
\_\_\_\_\_  
*Projektledare*

***Carin Hultgren***  
\_\_\_\_\_  
*Uppdragsledare*

## ***Bilaga 1                      Granskade dokument***

- Verksamhetsberättelse 2015
- Gemensam rehabiliteringsprocess i Tyresö kommun
- Personalpolicy
- Samverkansavtal med Reagera Företagshälsovård AB
- Samverkan i Tyresö kommun (samverkansavtal)
- Arbetsförmågebedömning
- Checklista, Inför samtal om åtgärder på arbetsplatsen
- Handlingsplan, Rehabiliteringsmöte på Företagshälsovården
- Tidigt samtal/plan för åtgärder på arbetsplatsen
- Föreläggande om förstadagsintyg vid sjukdom
- Avslut av rehabilitering
- Arbetsmiljöpolicy
- Delegationsordning

Datum 2017-08-09  
Tid 09:00–11:00  
Plats Sammanträdesrum Bollmora, kommunhuset

Beslutande Se närvarolista

Övriga deltagare Se närvarolista

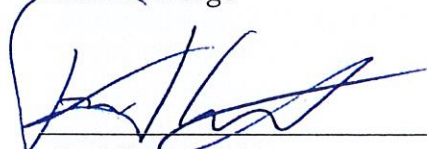

Justeringens plats och tid Kommunkansliet 2017-08-15

Paragrafer 100 - 129

Sekreterare

  
Hillevi Elvhage

Ordförande

   
Fredrik Saweståhl Anita Mattsson  
§§ 100-119 och 121-129 § 120

Justerande

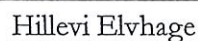
  
Marie Åkesdotter


**ANSLAG / BEVIS**

Protokollet är justerat. Justeringen har tillkännagivits genom anslag.  
Observera att anslagstiden inte är samma sak som överklagandetiden.

Organ Kommunledningsutskottet  
Sammanträdesdatum 2017-08-09  
Datum då anslaget sätts upp 2017-08-16  
Datum då anslaget tas ned 2017-09-07  
Förvaringsplats för protokollet Kommunkansliets arkiv plan 6

Underskrift

  
Hillevi Elvhage

	Utdragsbestyrkande
---	--------------------



## Närvarolista

### Beslutande

Fredrik Saweståhl (M), ordförande § 100-119 samt 121-129, ej närvarande § 120

Anita Mattsson (S), ordförande § 120

Andreas Jonsson (M), tjänstgörande ersättare för Mats Lindblom (L) § 115, tjänstgörande ersättare för Fredrik Saweståhl (M) § 120

Anna Steele (L), tjänstgörande ersättare för Mats Lindblom (L) § 100-114 samt 116-129

Ulrica Riis-Pedersen (C)

Leif Kennerberg (KD)

Kristjan Vaigur (S)

Marie Åkesdotter (MP)

### Ersättare

Anna Lund (KD)

Anders Linder (S)

### Övriga

Bo Renman, kommundirektör, kommunstyrelseförvaltningen

Torstein Tysklind, ekonomichef, kommunstyrelseförvaltningen

Britt-Marie Lundberg-Björk, chef tekniska kontoret och medborgarfokus, kommunstyrelseförvaltningen

Jonas Jansfors, HR-chef, kommunstyrelseförvaltningen

Urban Petrén, it-chef, kommunstyrelseförvaltningen

Inger Carlsson, handläggare, kommunstyrelseförvaltningen

Bernt Eklund, projektledare, kommunstyrelseförvaltningen

Hillevi Elvhage, kommunsekreterare, kommunstyrelseförvaltningen



### Frånvarande

Mats Lindblom (L), 1:e vice ordförande

Helen Dwyer (C)

Karin Ljung (S)

Inger Gemicioglu (V)

Justerandes sign 			Utdragsbestyrkande
---	---	--	--------------------