BÄSTA LIVSPLATSEN
Region Halland

Regionens revisorer 2025-11-14

Till Driftnämnden Närsjukvård

Regionfullmäktiges presidium för kännedom
Driftnämnden Hallands sjukhus för kännedom
Driftnämnden Ambulans, diagnostik och hälsa för kännedom
Driftnämnden Psykiatri för kännedom

Revisionsrapport Granskning av åtgärder för att minska sjukfrånvaron.

Regionens revisorer har vid sitt sammanträde 2025-11-14 behandlat och godkänt bifogad revisionsrapport Granskning av åtgärder för att minska sjukfrånvaron.

Granskningens syfte är att granska om Driftnämnden Närsjukvård bedriver ett ändamålsenligt arbete för att minska sjukfrånvaron. Vi har i vår granskning biträtts av sakkunniga från PwC.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att Driftnämnden Närsjukvård inte helt bedriver ett ändamålsenligt arbete för att minska sjukfrånvaron.

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till Driftnämnden Närsjukvård:

- Överväg behov av enhetliga introduktionsprogram som ligger till grund för introduktion av olika yrkeskategorier vid Vårdcentralen Halland, liknande det som upprättats inom Folktandvården Halland.

- Säkerställ att förutsättningar ges och att ansvar tas för att efterleva rutinen avseende introduktion av nya medarbetare.

- Säkerställ att det finns system för att följa upp att obligatoriska moment och utbildningar genomförs under introduktionstiden.

- Säkerställ att det sker ett systematiskt och strukturerat arbetsmiljöarbetet inom samtliga vårdenheter.

- Säkerställ att den uppföljning som lämnas till nämnden omfattar
  - orsaker till sjukfrånvaron,
  - tydliga åtgärder avseende arbetet med att minska sjukfrånvaron,
  - analyser och bedömning av effekter av genomförda åtgärder.
- Tydliggör nämndens beslut om åtgärder utifrån lämnad rapportering.

Yttrande samt redogörelse om vilka åtgärder Driftnämnden Närsjukvård avser att vidta med anledning av resultatet i granskningen önskas senast 2026-03-14.

Rapporten översänds även till driftnämnden Hallands sjukhus, driftnämnden Ambulans, diagnostik och hälsa samt driftnämnden Psykiatri då vi bedömer att rapportens innehåll kan vara av intresse.

För regionens revisorer

Lillemor Landén Vepsä
Ordförande

Bilaga: Revisionsrapport Granskning av åtgärder för att minska sjukfrånvaron.

Svar sänds till: regionen@regionhalland.se

Signerat 2025-11-16 11:27:16 UTC **Oneflow ID** 12674378 **Sida** 2 / 3

Deltagare

ÖHRLINGS PRICEWATERHOUSECOOPERS AB 556029-6740 Sverige

REGION HALLAND 232100–0115 Sverige

Signerat med Svenskt BankID

2025-11-16 11:27:16 UTC

Undertecknare

Datum

Namn returnerat från Svenskt BankID: LILLEMOR LANDÉN VEPSÄ

Lillemor Landén Vepsä

Leveranskanal: E-post

Granskning av åtgärder för att minska sjukfrånvaron

Region Halland

November 2025

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Halland genomfört en granskning av åtgärder för att minska sjukfrånvaro. Syfte är att granska om Driftnämnden Närsjukvård bedriver ett ändamålsenligt arbete för att minska sjukfrånvaron.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att Driftnämnden Närsjukvård inte helt bedriver ett ändamålsenligt arbete för att minska sjukfrånvaron.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	**Bedömning**
1. Finns riktlinjer för introduktion av nya medarbetare i verksamheten (i syfte att skapa en trygg miljö för nya medarbetare och därmed motverka sjukfrånvaro mm)?	Delvis 
2. Tar nämnden fortlöpande del av uppföljningar gällande sjukfrånvaron samt bakomliggande orsaker (exempelvis stress, brister i arbetsmiljön mm)?	Delvis 
3. Vidtar nämnden åtgärder för att minska sjukfrånvaron (och därmed minska personalomsättningen)?	Nej 
4. Sker uppföljning av att vidtagna åtgärder får önskad effekt?	Nej 
5. Har förklaringsfaktorer identifierats för vad som utmärker arbetsplatser som uppvisar en hög- respektive låg sjukfrånvaro?	Delvis 
6. Delas erfarenheter från verksamheter som varit framgångsrika i arbetet med att minska sjukfrånvaron till övriga verksamheter på ett strukturerat vis?	Delvis 

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till Driftnämnden Närsjukvård:

- Överväg behov av enhetliga introduktionsprogram som ligger till grund för introduktion av olika yrkeskategorier vid Vårdcentralen Halland, liknande det som upprättats inom Folktandvården Halland.

- Säkerställ att förutsättningar ges och att ansvar tas för att efterleva rutinen avseende introduktion av nya medarbetare.

- Säkerställ att det finns system för att följa upp att obligatoriska moment och utbildningar genomförs under introduktionstiden.

- Säkerställ att det sker ett systematiskt och strukturerat arbetsmiljöarbetet inom samtliga vårdenheter.

- Säkerställ att den uppföljning som lämnas till nämnden omfattar

    - orsaker till sjukfrånvaron,

    - tydliga åtgärder avseende arbetet med att minska sjukfrånvaron,

    - analyser och bedömning av effekter av genomförda åtgärder.

- Tydliggör nämndens beslut om åtgärder utifrån lämnad rapportering.

Innehållsförteckning

Inledning 5

Syfte och revisionsfrågor 5

Metod 6

Granskningsresultat 7

Introduktion för nya medarbetare 7

Bedömning 9

Uppföljning och åtgärder 9

Iakttagelser 9

Bedömning 11

Iakttagelser 11

Bedömning 12

Iakttagelser 13

Bedömning 13

Bakomliggande förklaringsfaktorer 13

Iakttagelser 13

Bedömning 14

Erfarenhetsbyte 14

Iakttagelser 14

Bedömning 15

Samlad bedömning 16

Rekommendationer 16

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor 17

Inledning

Bakgrund

En god arbetsmiljö för medarbetarna är av central betydelse för att kunna nå uppsatta målsättningar samt för att kunna erbjuda en god kontinuitet inom regionens verksamheter. Det finns flera faktorer som påverkar arbetsmiljön som bland annat hur medarbetarna upplever sina förutsättningar och i vilken utsträckning man kan vara med och påverka sin arbetssituation.

I de fall det finns brister i arbetsmiljön så kan detta innebära risk för en ökad sjukfrånvaro vilket i sin tur kan betyda försämrade förutsättningar för verksamheten att klara sitt uppdrag. Brister i arbetsmiljö kan även innebära att medarbetare väljer att lämna sin anställning och kan i förlängningen medföra en oönskat hög personalomsättning. Brister i arbetsmiljön kan även innebära att arbetsplatsen får ett rykte som gör att det blir svårare att rekrytera nya medarbetare.

Av delårsrapporten 2024 för Region Halland framgår att sjukfrånvaron uppgick till 5,9 procent för perioden vilket var på samma nivå som föregående år. Den korta sjukfrånvaron (sjukdag 1–14) minskade medan både (sjukdag 15–90) samt långtidssjukfrånvaron (sjukdag 91-) ökar något samt att kvinnors sjukfrånvaro ökar något och männens sjukfrånvaro minskar.

Av revisorernas risk- och väsentlighetsanalys framgår att för Driftnämnden Närsjukvård är personalomsättning något högre än målvärdet och att det finns skillnader mellan de olika verksamhetsområdena (vårdcentralerna har 12,6 procent och folktandvården 23,7 procent). Den totala sjukfrånvaron för Driftnämnden Närsjukvård uppgår till 6,5 procent (Folktandvården 7,0 procent och vårdcentralerna 6,3 procent).

De förtroendevalda revisorerna har i sin bedömning av väsentlighet och risk ansett det angeläget att granska hur arbetet bedrivs för att minska sjukfrånvaron och därmed minska personalomsättningen.

Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att granska om Driftnämnden Närsjukvård bedriver ett ändamålsenligt arbete för att minska sjukfrånvaron.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

1. Finns riktlinjer för introduktion av nya medarbetare i verksamheten (i syfte att skapa en trygg miljö för nya medarbetare och därmed motverka sjukfrånvaro mm)?

2. Tar nämnden fortlöpande del av uppföljningar gällande sjukfrånvaron samt bakomliggande orsaker (exempelvis stress, brister i arbetsmiljön mm)?

3. Vidtar nämnden åtgärder för att minska sjukfrånvaron (och därmed minska personalomsättningen)?

4. Sker uppföljning av att vidtagna åtgärder får önskad effekt?

5. Har förklaringsfaktorer identifierats för vad som utmärker arbetsplatser som uppvisar en hög- respektive låg sjukfrånvaro?

6. Delas erfarenheter från verksamheter som varit framgångsrika i arbetet med att minska sjukfrånvaron till övriga verksamheter på ett strukturerat vis?

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

- Regionen Hallands arbetsmiljöpolicy
- Riktlinje för arbetsmiljö i Region Halland

Avgränsning

Granskningen avgränsas till Driftnämnden Närsjukvård. Granskningen avser revisionsåret 2025.

Metod

Granskning har genomförts genom dokumentstudier av styrdokument och uppföljningar för området. Intervjuer har genomförts med

- HR-chef inom Driftnämnden Närsjukvård
- Tre verksamhetschefer inom Folktandvården Halland
- Medarbetare vid tre kliniker tillhörande ansvarsområde för ovanstående verksamhetschefer
- Tre verksamhetschefer inom Vårdcentralen Halland
- Medarbetare vid tre vårdcentraler inom ansvarsområde för ovanstående verksamhetschefer.
- Fackliga företrädare

Urvalet av tandvårdskliniker och vårdcentraler har gjorts utifrån statistik avseende korttidsfrånvaro. Två verksamheter med hög korttidsfrånvaro och en verksamhet med låg korttidsfrånvaro har valt ut från respektive verksamhetsområde.

Rapporten har kvalitetssäkrats i enlighet med PwC:s interna rutiner och checklistor för kvalitetssäkring

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

Introduktion för nya medarbetare

Revisionsfråga 1: Finns riktlinjer för introduktion av nya medarbetare i verksamheten (i syfte att skapa en trygg miljö för nya medarbetare och därmed motverka sjukfrånvaro mm)

Inom ramen för den första revisionsfrågan har vi även granskat regionens och Driftnämnden Närsjukvårds styrande dokument som berör arbetsmiljö och styrning av sjukfrånvaro. Det presenteras nedan som en inledande del i redovisad iakttagelser.

Därefter återges iakttagelser avseende Driftnämnden Närsjukvårds arbete med introduktion av nya medarbetare inom Folktandvården och Vårdcentralen Halland. Granskningen av introduktion av medarbetare har genomförts med syfte att värdera om förutsättningar ges att skapa en trygg miljö för nya medarbetare och därmed minska sjukfrånvaro, men också för att se om introduktionen ger en kunskap om förståelse vad gäller arbetsmiljöarbetet.

Iakttagelser

Introduktion kring Region Hallands och Driftnämnden Närsjukvårds övergripande styrning för granskningsområdet

Region Halland har flera styrdokument med fokus på arbetsmiljö. Dessa inkluderar ”Arbetsmiljöpolicy” (2025),”Arbetsmiljöriktlinje” (2024) och ”Arbetsanpassning och rehabilitering” (2025). Styrdokumenten lyfter regionens ansvar gällande arbetsmiljö, arbetsfördelning kopplat till arbetsmiljö samt rutiner för arbetsmiljöarbetet.

- *Arbetsmiljöpolicyn* antogs av fullmäktige 2012-06-20 och har därefter reviderats av HR-direktör. I arbetsmiljöpolicyn tydliggörs att det åligger regionstyrelsen att komplettera med riktlinjer, och driftstyrelserna att besluta om en arbetsmiljöplan för respektive förvaltning. Därtill fastställs att chefer ansvarar för arbetsmiljöarbetet, att chefer och skyddsombud ska ges adekvat utbildning samt att det är viktigt att alla medarbetare har kunskap inom arbetsmiljöområdet.

- *Arbetsmiljöriktlinjen* är ett mer omfattande dokument som även det gäller för hela Region Halland. Vi kan notera att riktlinjen i sin nuvarande form framarbetades under 2020 och därefter har godkänts av HR direktör senast 2024-12-19. Riktlinjen har kommunicerats och diskuterats vid den centrala samverkansgruppens möte i oktober 2020.[1] Arbetsmiljöriktlinjen beskriver beståndsdelarna i det övergripande arbetsmiljöarbetet, samverkansstrukturen, ansvarsfördelning, uppföljningsprocessen och hänvisar till olika styrande och vägledande dokument inom respektive område.

- I ”*Arbetsanpassning och rehabilitering*” beskrivs bland annat ansvarsfördelning avseende åtgärder mellan HR, fackliga representanter och chef vid en medarbetares sjukskrivning. Därtill

[1] Protokoll sammanträdesdatum 2020-10-22 ärende 95, Centrala samverkansgruppen

beskrivs arbetsanpassningsprocessen, rutiner kopplade till lång- och korttidssjukfrånvaro (såsom sjukanmälan) samt regionens systemstöd Adato.

Enligt arbetsmiljöpolicyn åligger det driftnämnderna att upprätta arbetsmiljöplaner. Sådana har upprättats separat fram till 2021 men därefter utgör arbetsmiljöplanen en integrerad del av verksamhetsplan och budget. Vi har granskat Driftnämnden Närsjukvårds verksamhetsplan och budget och finner att nämnden där har beslutat om arbetsmiljöplan för 2025.[2] I arbetsmiljöplanen framgår det att en indikator som ska följas är sjukfrånvaro. Det framgår också att ett prioriterat område under 2025 är Kompetenshöjande insats för chefer och skyddsombud kopplat till arbetsmiljö och samverkan som skyddskommitté. Insatsen syftar också till att höja kompetensen i systematiskt arbetsmiljöarbete för chefer. Ett annat prioriterat område är att förstärka arbetet mot korttidssjukfrånvaro samt att se över särskilda insatser för långtidssjukfrånvaro. Nämnden har fastställt målvärdet om 5,4 procent för sjukfrånvaro.

Introduktion av nya medarbetare

På Region Hallands intranät finns tillgång till ett regiongemensamt introduktionsprogram. Vi har tagit del av introduktionsprogrammet och kan verifiera att det i programmet även finns en länk som leder till en digital utbildning i arbetsmiljö. Utbildningen i arbetsmiljö ger en introduktion till området och lyfter frågor om vad som är en bra arbetsmiljö samt hur medarbetare bidrar till detta. Utbildningen är obligatorisk och genomförandet verifieras genom signatur av ansvarig för introduktionen. Det finns inte något systemstöd för att kontrollera att utbildningar är genomförda eller för att per automatik skicka påminnelser vid ej genomförda utbildningar.

Vid genomförda intervjuer med verksamhetschefer vid vårdcentralerna framkommer att det på vissa håll finns lokalt upprättade rutiner för introduktion vilka kompletterar de centrala rutinerna. En av de granskade vårdcentralena som omfattas av granskningen kan uppvisa lokalt upprättade rutiner vilka finns anpassade för två olika yrkesgrupper. Vad det gäller introduktion i frågor som rör arbetsmiljöarbetet så beskrivs att det i introduktionen ges information om gällande mötesstruktur och därmed APT vilket är det forum där frågor som rör arbetsmiljö lyfts.

Inom Folktandvården beskriver intervjuade chefer att det har pågått ett särskilt arbete, med en tillsatt arbetsgrupp, för att skapa fungerande introduktionsprogram. Arbetsgruppen har bestått av tre verksamhetschefer, utvecklingsstrateg och en huvudhandledare. Vi har vid granskningen tagit del av checklista för introduktion vilka omfattar generella delar i introduktionen men även specifika checklistor för olika yrkesgrupper. Dessa varierar i omfattning beroende på krav och behov inom de olika målgrupperna. Vi har även tagit del av handledningsdokument för handledare kopplat till olika yrkesgrupper.

Granskning av introduktionsprogrammen för folktandvården påvisar att dessa hänvisar till de regiongemensamma utbildningar som ska genomföras som en del av introduktionen. Utöver detta ger de intervjuade cheferna och medarbetarna inom folktandvården inte uttryck för att frågor som rör arbetsmiljö utgör någon tydlig del i introduktionsprogrammet. Däremot ges introduktion i regionens förbättringsarbete. Det systematiska förbättringsarbetet har till syfte att även uppmärksamma eventuella förbättringar som kan ske med bäring på arbetsmiljö.

[2] Driftnämnden Närsjukvård 2024-12-11 §98

Vid intervju med fackliga representanter och personal vid de vårdcentraler och tandvårdskliniker som omfattas av granskningen framkommer att det finns bra underlag för introduktion och att det finns en rutin där mentor och stöd utses till nytillkommen personal. Däremot är upplevelsen att arbetssituationen innebär att rutinerna inte alltid efterlevs. De intervjuade vittnar om att det inte är ovanligt att nyanställda får en bristfällig introduktion och tvingas ge sig ut i arbetet och lära sig olika saker längs vägen. Även intervjuade chefer bekräftar att det kan vara svårt att lyckas med den introduktion som är planerad då det råder brist på personal och introduktion tar tid.

Bedömning

Revisionsfråga 1: Finns riktlinjer för introduktion av nya medarbetare i verksamheten (i syfte att skapa en trygg miljö för nya medarbetare och därmed motverka sjukfrånvaro mm)

Delvis.

Vi bedömer att det finns etablerade rutiner och strukturer för introduktion, särskilt inom Folktandvården, där ett gediget material har utvecklats för både medarbetare och mentorer som säkerställer genomgång av introduktionsmoment. Arbetet kring introduktionsprogrammet är inte samordnat hos vårdcentralerna.

Vår bedömning utifrån genomförd granskning är också att arbetssituationen inom primärvården och folktandvården under 2025 har inneburit att nyanställda inte kunna garanteras en introduktion i enlighet med framtagna rutiner.

Enligt genomförd granskning saknas det förutsättningar att på aggregerad nivå få en bild av hur många medarbetare som genomgått olika moment i introduktionen, exempelvis hur många som tagit del av den obligatoriska arbetsmiljöutbildningen.

Uppföljning och åtgärder

Revisionsfråga 2:

Tar nämnden fortlöpande del av uppföljningar gällande sjukfrånvaron samt bakomliggande orsaker?

Iakttagelser

Under 2025 har Driftnämnden Närsjukvård tagit del av rapportering avseende sjukfrånvaro i samband med uppföljning av verksamhetsplan och budget och det första tillfället var i samband med hantering av *årsredovisning 2024*[3]. I årsredovisningen bedöms målet avseende sjukfrånvaro delvis uppnås då det sammanvägda utfallet är 6,27 procent att jämföra med målvärdet 5,4 procent. Den samlade bedömningen av måluppfyllelsen grundar sig på att sjukfrånvaron har minskat under 2024. Det utfall av sjukfrånvarostatistik som rapporteras i årsredovisningen är följande:

[3] Driftnämnden Närsjukvård 2025-02-05 §12

- Sammanvägda sjukfrånvaron (6,27 procent)
- Sjukfrånvaro för folktandvården (7,1 procent)
- Sjukfrånvaro för vårdcentralerna (5,9 procent).
- Korttidssjukfrånvaro 2,7 procent.

Som ett led i arbetet med att aktivt arbeta med korttidssjukfrånvaro och arbetsmiljön har folktandvårdsklinikerna enligt rapporteringen i årsredovisningen 2024 under året gjort genomlysningar och haft genomgångar av verksamhetens sjukfrånvaro. Genomgången har genomförts med stöd från regionens centrala arbetsmiljöenhet och syftar till att på individnivå följa upp både korttidssjukfrånvaron men även rehabiliteringsåtgärder och planer avseende personal med långtidssjukfrånvaro. Det görs en genomlysning av möjligheter som finns för återgång i arbete och vilka alternativa lösningar som finns. Enligt intervjuer med HR-chefen har liknande genomgångar erbjudits vårdcentralerna under 2025 men samtliga har inte tackat ja till erbjudandet. Enligt genomförd intervju kommer arbetet att fortsätta under 2026 för att säkerställa att samtliga vårdcentraler genomför en genomlysning av sjukfrånvaron.

Vi har även tittat i *patientsäkerhetsberättelsen 2024* som Driftnämnden Närsjukvård informerats om vid nämnden möte mars månad 2025.[4] Där kan där utläsa att nio vårdskador under 2024 har bedömts som allvarliga och rapporterats enligt lex Maria. Dessa handlar bland annat om vårdförlopp som inte har följts, nya eller tillfälliga medarbetare som inte känt till rutiner och hantering av remisser och provsvar som har försenats vid frånvaro av beställande läkare. Vi noterar att detta inte direkt är en rapportering avseende sjukfrånvaro men en rapportering av konsekvenser som följt av frånvaro av personal eller bristande introduktion av befintlig personal. I patientsäkerhetsberättelsen lyfts även Folktandvårdens arbete med att utveckla introduktionsprogram samt vårdcentralernas rutiner för introduktion som en del av de grundläggande förutsättningarna för en säker vård.

Vid samma möte som ovanstående så erhåller även Driftnämnden Närsjukvård information om utfallet från *medarbetarundersökningar* från 2024. Förvaltningen har ett övergripande resultat där hållbart medarbetarengagemang (HME) ligger på 79 och organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA) ligger på 64. Utfallet avseende HME och OSA utgör två av fyra indikatorer som ska följas enligt arbetsmiljöplanen som finns integrerad i nämndens verksamhetsplan och budget. Inför 2025 var målet att HME skulle uppgå till ≥80 och OSA ≥65. Information om uppföljning och bearbetning av medarbetarenkäten lämnas även av H-chef vid nämndens sammanträde i april månad.

I maj månad erhåller nämnden *uppföljningsrapport 1* januari till april och av den framgår att sjukfrånvaron för förvaltningen uppgår till 5,99 (R12) procent, fördelat på 7,2% för Folktandvården och 4,6% för Vårdcentralen Halland.[5] Det framgår inte vilka aktiviteter som genomförts kopplat till arbetsmiljöplanens prioriterade områden kopplade till sjukfrånvaro.

I september tar Driftnämnden Närsjukvård del av Uppföljningsrapport 2 avseende perioden januari till augusti. Vi noterar att det där framgår att sjukfrånvaron efter *april* månad är 6,1 procent, efter avstämning med HR-ansvarig klargörs att det är en felaktig månadsangivelse och att det är augusti som avses. Det är en högre sjukfrånvaro än målvärdet på 5,4 procent. Det framgår också att Folktandvården Halland har en högre sjukfrånvaro (7,4 procent) än Vårdcentralen Halland (5,6 procent). Det kommenteras inte hur utvecklingen varit under året och i jämförelse med årsredovisningen 2024 eller uppföljningsrapport 1. Vi noterar att Folktandvårdens sjukfrånvaro har ökat både i jämförelse med

[4] Driftnämnden Närsjukvård 2025-03-19 §22
[5] Driftnämnden Närsjukvård 2025-05-25 §42

årsredovisningen för 2024 samt i jämförelse med resultatet från uppföljningsrapport 1, Vårdcentralen Halland hade en positiv utveckling i början av året, men sedan Uppföljningsrapport 1 har sjukfrånvaron ökat något.

Vid intervjuer med verksamhetschefer framkommer att de månatligen får statistik avseende sjukfrånvaron samt hur den har utvecklats. De intervjuade ger uttryck för att underlagen är informativa och bra samt att förekomsten av statistiken innebär att frågan kontinuerligt diskuteras. De understryker dock att sjukfrånvaro kopplat till enskilda individer kan få ett stort genomslag och att orsakerna inte alltid är påverkbara.

Intervjuad personal uppfattar inte att statistik avseende sjukfrånvaro används i samma omfattning som statistik avseende produktion, väntetider och ekonomi. Vi har även granskat exempelvis dagordningar och anteckningar från ett urval APT och ser inte att uppföljningar avseende sjukfrånvaro systematiskt följs upp.

Bedömning

Revisionsfråga 2: Tar nämnden fortlöpande del av uppföljningar gällande sjukfrånvaron samt bakomliggande orsaker?

Delvis

Vi bedömer att nämnden regelbundet får rapporter om sjukfrånvaro, men dessa rapporter saknar viktiga faktorer som bakomliggande orsaker samt analyser av utveckling och förutsättningar. Det framkommer av årsredovisningen att folktandvården har genomfört genomlysningar av kort- och långtidssjukfrånvaro, men trots att detta uppfattas vara en prioriterad åtgärd i nämndens beslutade arbetsmiljöplan så säkerställer nämnden inte att den erhåller någon information avseende resultatet.

Revisionsfråga 3: Vidtar nämnden åtgärder för att minska sjukfrånvaron?

Iakttagelser

Vi har vid granskning av protokoll från Driftnämnden Närsjukvårds inte funnit att nämnden utöver verksamhetsplan och budget inför eller under 2025 har fattat beslut som rör åtgärder för att minska sjukfrånvaron. De beslut som tagits av nämnden är de åtgärder och prioriteringar som finns formulerade i verksamhetsplan och budget.

Arbetsmiljöplanen för 2025 som finns i verksamhetsplan och budget har genomgått mindre revidering från 2024 och bland annat framgår att det under 2025 är prioriterat ”att arbeta med att öka anmälan och hanterandet av tillbud och arbetsskador och att dessa avvikelser inom arbetsmiljöområdet läggs in i rätt systemstöd”. Vid genomförda intervjuer framkommer att utarbetandet av arbetsmiljöplanen sker på tjänstepersonsnivå och hanteras i central samverkan där det finns en facklig representation. Innehållet i arbetsmiljöplanen är sedan något som presenteras för Diftnämnden Närsjukvård som en del i verksamhetsplanen.

En del i arbetsmiljöplanen är, som tidigare nämnts, även att under 2025 erbjuda vårdcentralerna genomlysning av sjukfrånvaron vid sina verksamheter. Det framgår också att rutinen för hot och våld uppdaterats och att arbetet kring detta kommer att fortgå under 2025. Genomförda intervjuer bekräftar att det finns en tydlighet om att hot och våld inte är något accepterat.

Vi noterar att arbetet med utvecklingen av introduktionsprogram inte är något som lyfts fram som prioriterat kopplat till arbetsmiljöplanen eller andra politiskt antagna dokument, men detta är något som Folktandvården lyfter som en tydlig insats som varit prioriterad under 2025. Enligt genomförda intervjuer kommer initiativet från ledningsgruppen där en fungerande introduktion har identifierats som en nyckel till att skapa trivsel och god arbetsmiljö där medarbetare stannar på arbetsplatsen.

Vid intervjuer med representanter inom folktandvården beskrivs att de åtgärder som vidtas sker på verksamhetsnivå och ett exempel är framtagandet av introduktionsprogrammet. I övrigt utarbetas åtgärder och handlingsplaner utifrån resultat av medarbetarundersökningar. Vi har tagit del av åtgärdsprogram för samtliga tre kliniker som granskats inom folktandvården. Vi kan verifiera att dessa finns i samtliga fall, även om omfattning och innehåll är mycket varierande. De intervjuade personalrepresentanterna uppfattar dock inte med tydlighet hur frågan avseende arbetsmiljö och sjukfrånvaro hanteras. De kan inte redogöra för någon tydlig struktur eller systematik som gäller för arbetet.

Intervjuade verksamhetschefer och medarbetare inom Vårdcentralen Halland kan inte med samma tydlighet som Folktandvården redovisa för prioriterade åtgärder under 2024–2025. Arbetet med sjukfrånvaro och arbetsmiljö sker inte på något systematiskt sätt och med någon given struktur utan hanteras löpande vid APT och i olika forum där frågan aktualiseras. De granskade vårdcentralerna har inte några framtagna åtgärdsprogram eller handlingsplaner som har upprättats utifrån resultatet vid medarbetarundersökningarna.

De intervjuade uttrycker att de inte upplever att nämnden genom vidtagna åtgärder eller på annat sätt visat att det finns ett fokus på att minska sjukfrånvaro. Prioriterade områden har varit att införa ett nytt vårdinformationssystem samt att klara en god produktion dvs god tillgänglighet. Det har funnits en medvetenhet och acceptans för att det nya vårdinformationssystemet under en tid kommer att kräva mer tid och att patienter därmed kan få vänta på en besökstid. Det intervjuade ger dock uttryck för att personalens upplevda stress kommer av oförmågan att möta patienternas behov och de konsekvenser som följer med detta. Den upplevda belastningen och stressen påverkas därmed inte, i den omfattning som vore önskvärt, när lösningen är att patienter ställs i kö och personalen tvingas meddela att det inte finns några besökstider att tillgå. Införandet av nytt vårdinformationssystem uppfattas också har blivit mer tidskrävande än förväntat och har dragit ut på tiden där väntade effektivitetsvinster inte har uppnåtts. Vid genomförda intervjuer framkommer en påtaglig oro kring att arbetssituationen har påverkat sjukfrånvaron på ett negativt sätt.

För att på individnivå följa upp upplevelsen av arbetsmiljön och arbetssituation används en given mall vid medarbetarsamtal. Vi har tagit del av mallen och kan verifiera att medarbetarsamtalen omfattar frågor som *”Hur tycker du att dina förutsättningar är för att kunna utföra dina arbetsuppgifter?”, ”Hur upplever du din arbetsmiljö på din arbetsplats? (såväl fysisk, psykisk som social arbetsmiljö) Hur bidrar du som medarbetare till att skapa eller behålla en god arbetsmiljö?”* och *”Hur upplever du balansen mellan de olika delarna i livet, arbete, familj, fritid?”*

Bedömning

Revisionsfråga 3: Vidtar nämnden åtgärder för att minska sjukfrånvaron?

Nej

Beslut har tagit i nämnden om att prioritera arbetet med korttidssjukfrånvaro men nämnden har enligt vår bedömning inte utöver det säkerställt styrning eller uppföljning för att säkerställa att tillräckliga åtgärder vidtagits i verksamheten. Utvecklingen av sjukfrånvaron under 2025 indikerar att åtgärderna inte varit tillräckliga för att nå målet avseende sjukfrånvaro.

Revisionsfråga 4: Sker uppföljning av att vidtagna åtgärder får önskad effekt?

Iakttagelser

Vid granskning av årsredovisningen för 2024 kan vi konstatera att nämnden bedömer att de delvis uppnår målet om sjukfrånvaro och att sjukfrånvaron minskat under året. Det framkommer dock inte vad eventuella analyser påvisat eller om det är särskilda aktiviteter eller händelser som anses påverka resultatet.

Vi har även granskat förekomsten av analyser och rapporter som lämnats till nämnden avseende andra närliggande mål och indikatorer såsom ”hållbart medarbetarengagemang” och ”Organisatorisk och social arbetsmiljö”. Vi kan inte finna att det rapporteras några genomförda åtgärder och analyser avseende vilka åtgärder som bedöms ha givit effekt.

Vid genomförda intervjuer framkommer att det inte finns ett systematiskt arbete som innebär att tydliga åtgärder vidtas och att effekten av dessa följs upp. Det är snarare ett löpande arbetet med ständiga förbättringar som har till syfte att skapa en bättre verksamhet. De intervjuade beskriver dock att förbättringsarbetet i huvudsak har sin utgångspunkt i att hitta lösningar för att möta patienters behov och att säkerställa en patientsäker verksamhet. I vissa fall sammanfaller detta med arbetsmiljön för vissa yrkesgrupper eller mottagningar då personalen är den väsentliga delen i att vård kan erbjudas. Exempelvis görs det olika försök att flytta arbetsuppgifter från ansträngda yrkesgrupper, men upplevelsen är att det ofta saknas långsiktiga lösningar utan blir snarare en symtomlindring för stunden.

Bedömning

Revisionsfråga 4: Sker uppföljning av att vidtagna åtgärder får önskad effekt?

Nej.

Vi bedömer att det saknas en tydlig och strukturerad uppföljning av åtgärderna och deras effekter.

Bakomliggande förklaringsfaktorer

Revisionsfråga 5: Har förklaringsfaktorer identifierats för vad som utmärker arbetsplatser som uppvisar en hög- respektive låg sjukfrånvaro?

Iakttagelser

I arbetsmiljöriktlinjen lyfts att det finns åtta nyckelfaktorer, eller så kallade friskfaktorer, som främjar ett sunt och hållbart arbetsliv. Dessa faktorer är av generell karaktär och gäller för samtlig verksamhet. En av dessa faktorer omfattar tidiga insatser och arbetsanpassning och innebär att chefer uppfattar och agerar på tidiga tecken på ohälsa hos medarbetare, vilket i sin tur kräver kunskap om arbetsrelaterade orsaker till sjukfrånvaro och efterlevnad av rutiner för såväl kort- som långtidssjukfrånvaro.

Vi har inom ramen för granskningen inte fått del av andra analyser som påvisar eventuella skillnader som bidrar till en lägre sjukfrånvaro. Vid intervjuer med chefer inom vårdcentralerna och tandvården framkommer att det finns en rad faktorer som spelar in. Bland annat uppfattas det vara svårare att minska korttidsfrånvaron vid större verksamheter med väldigt omfattande patientunderlag. Det beskrivs också att de mindre verksamheterna kan ha lättare att hålla kvar vissa nyckelfunktioner och skapa ett lugn i verksamheten då det i grunden finns en stabilitet. Inom folktandvården lyfts också den utmaning som följer med att allt fler yrkesgrupper har kommit att bli intressanta att rekrytera för privata aktörer. Det har tidigare varit primärt tandläkare, därefter tandhygienister och nu är det även brist på tandsköterskor. En stor personalomsättning innebär en förlust av kompetens. Förlusten av kompetens påverkar stabiliteten och arbetsmiljön och därmed också förutsättningarna för en låg sjukfrånvaro.

Bedömning

Revisionsfråga 5: Har förklaringsfaktorer identifierats för vad som utmärker arbetsplatser som uppvisar en hög- respektive låg sjukfrånvaro?

Delvis

Vi finner att det finns allmän kunskap om vad som utmärker en arbetsplats med låg sjukfrånvaro, men det har inte genomförts specifika analyser för verksamheterna inom Region Halland. Vid intervjuer framkommer tankar och resonemang kring detta, men vi har inom ramen för granskningen inte funnit någon dokumenterad analys eller rapportering kring detta.

Erfarenhetsbyte

Revisionsfråga 6: Delas erfarenheter från verksamheter som varit framgångsrika i arbetet med att minska sjukfrånvaron till övriga verksamheter på ett strukturerat vis?

Iakttagelser

Enligt arbetsmiljöpolicyn är syftet med uppföljning att identifiera organisationsgemensamma arbetsmiljöfrågor och att ge en samlad bild av regionens utveckling.

De intervjuade cheferna beskriver också att goda exempel och erfarenheter finns att tillgå genom de chefsträffar och nätverk som finns. Det införs också olika sätt att arbeta med exempelvis friskfaktorer där idéer kan spridas mellan verksamheter. Förutsättningarna mellan olika tandvårdskliniker och vårdcentraler kan vara mycket varierande och på vissa utsatta ställen är det svårt att hitta lösningar som är möjliga att applicera. Vid dessa mottagningar görs ständiga försök till att justera och förändra arbetssätt, men rotorsaken är ofta att tillgången till personal inte möter behovet i befolkningen och ekvationen blir svår att lösa utan att någon av dessa parametrar förändras.

Regionen har även en organisation med centrala resurser inom exempelvis inom arbetsmiljöenheten som med sin erfarenhet och arbete mot många olika verksamheter kan delge tips och idéer från andra håll.

Bedömning

Revisionsfråga 6: Delas erfarenheter från verksamheter som varit framgångsrika i arbetet med att minska sjukfrånvaron till övriga verksamheter på ett strukturerat vis?

Delvis.

Vår bedömning är att det finns en organisation och struktur med centrala funktioner som kan bidra till spridning av goda exempel. Vår bedömning är också att intervjuade representanter i verksamheten ger uttryck för att möjlighet ges till att ta del av idéer och åtgärder som vidtagits vid andra verksamheter. Vår bedömning är dock att detta inte sker på något systematiskt och strukturerat sätt eller att verksamheterna kan ge exempel på framgångsrika arbetssätt eller åtgärder som genom spridning påvisat effekter i flera verksamheter.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Halland genomfört en granskning av åtgärder för att minska sjukfrånvaro. Syfte är att granska om Driftnämnden Närsjukvård bedriver ett ändamålsenligt arbete för att minska sjukfrånvaron.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att Driftnämnden Närsjukvård inte helt bedriver ett ändamålsenligt arbete för att minska sjukfrånvaron.

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till Driftsnämnden Närsjukvård:

- Överväg behov av enhetliga introduktionsprogram som ligger till grund för introduktion av olika yrkeskategorier vid Vårdcentralen Halland, liknande det som upprättats inom Folktandvården Halland.
- Säkerställ att förutsättningar ges och att ansvar tas för att efterleva rutinen avseende introduktion av nya medarbetare.
- Säkerställ att det finns system för att följa upp att obligatoriska moment och utbildningar genomförs under introduktionstiden.
- Säkerställa att det sker ett systematiskt och strukturerat arbetsmiljöarbetet inom samtliga vårdenheter.
- Säkerställ att den uppföljning som lämnas till nämnden omfattar
    - orsaker till sjukfrånvaron,
    - tydliga åtgärder avseende arbetet med att minska sjukfrånvaron,
    - analyser och bedömning av effekter av genomförda åtgärder.
- Tydliggör nämndens beslut om åtgärder utifrån lämnad rapportering.

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
1 Finns riktlinjer för introduktion av nya medarbetare i verksamheten (i syfte att skapa en trygg miljö för nya medarbetare och därmed motverka sjukfrånvaro mm)?	**Delvis** Det finns etablerade rutiner för introduktion inom Folktandvården, men bristande samordning på vårdcentralerna. Trots framtagna program garanteras inte alltid nyanställda introduktion enligt rutinen. Det saknas förutsättningar att följa upp huruvida obligatoriska utbildningar har genomförts.	
2. Tar nämnden fortlöpande del av uppföljningar gällande sjukfrånvaron samt bakomliggande orsaker (exempelvis stress, brister i arbetsmiljön mm)?	**Delvis** Nämnden får regelbundna rapporter om sjukfrånvaro, men dessa saknar analys av orsaker och utveckling. Folktandvården har genomfört genomlysningar av sjukfrånvaro, men resultaten delas inte med nämnden, trots att detta är en prioriterad åtgärd enligt arbetsmiljöplanen.	
3. Vidtar nämnden åtgärder för att minska sjukfrånvaron (och därmed minska personalomsättningen)?	**Nej** Nämnden har beslutat att prioritera korttidssjukfrånvaron men har inte säkerställt effektiv styrning eller uppföljning av åtgärder. Utvecklingen år 2025 visar att målen för sjukfrånvaro inte har uppnåtts, vilket tyder på att åtgärderna varit otillräckliga.	
4. Sker uppföljning av att vidtagna åtgärder får önskad effekt?	**Nej** Vi bedömer att det saknas en tydlig och strukturerad uppföljning av åtgärderna och deras effekter.	
5.Har förklaringsfaktorer identifierats för vad som utmärker arbetsplatser som uppvisar en hög- respektive låg sjukfrånvaro?	**Delvis** Det finns generell förståelse för vad som kännetecknar en arbetsplats med låg sjukfrånvaro, men inga specifika analyser har gjorts för verksamheterna inom Region Halland. Intervjuer visar att detta diskuteras, men ingen formell analys eller rapportering har hittats under granskningen.	

6.Delas erfarenheter från verksamheter som varit framgångsrika i arbetet med att minska sjukfrånvaron till övriga verksamheter på ett strukturerat vis?	**Delvis** Det finns en central struktur för att sprida goda exempel, och intervjuer visar att personalen har möjlighet att dela idéer och åtgärder mellan verksamheterna. Dock sker detta inte systematiskt, och det finns inga exempel på att delade arbetssätt har haft breda positiva effekter.	

2025-11-14

Marie Lindblad	Karin Magnusson
Uppdragsledare	*Projektledare*

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Region Halland enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan daterad 2025-02-10. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.