



Tjänsteskrivelse

Datum

2026-08-21

Vår referens

Anja Angsmark

HR-specialist

anja.angsmark@malmo.se

Uppdrag att genomföra en fördjupad analys av sjukfrånvaron

STK-2026-1167

Sammanfattning

I samband med att kommunfullmäktige beslutade om att godkänna Personalredovisningen (2026-04-23, §78) gavs stadskontoret i uppdrag att genomföra en fördjupad analys av sjukfrånvaron i de åldersgrupper och yrkesgrupper där sjukfrånvaron är hög.

I detta ärende beskrivs det planerade arbetet med uppdraget samt förslag till beslut om överföring av medel från kommunstyrelsens anslag till förfogande för stadskontoret omfattande 3,5 miljoner kronor för resursförstärkning under 2026 till och med 2027, med anledning av arbetet samt för arbete med kunskapshöjande insatser för att skapa bra förutsättningar för det fortsatta arbetet med åtgärder.

Förslag till beslut

Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår kommunstyrelsen besluta

1. Kommunstyrelsen beslutar att överföra 0,5 miljoner kronor från kommunstyrelsens anslag till förfogande till kommunstyrelsen 2026 för finansiering av projektledning och resursförstärkning för arbetet med uppdraget och framtagandet av koncept för att sänka sjukfrånvaron.
2. Kommunstyrelsen beslutar att beakta 3 miljoner kronor i beredningen av förslag till kommunfullmäktiges budget år 2027, varav 2 miljoner till projektledning och resursförstärkning för framtagandet av koncept för att sänka sjukfrånvaron och 1 miljon till kunskapshöjande insatser och stöd till HR och chefer i arbetet med att ta fram åtgärder för att sänka sjukfrånvaron i enlighet med koncept som tas fram av stadskontoret i samarbete med berörda förvaltningar i Malmö stad.



Beslutsunderlag

- G-Tjänsteskrivelse KSAU 260831 Uppdrag att genomföra en fördjupad analys av sjukfrånvaron

Beslutsplanering

Kommunstyrelsens arbetsutskott 2026-08-31

Kommunstyrelsen 2026-09-02

Beslutet skickas till

Stadskontoret, HR-avdelningen

Stadskontorets handläggare

Ärendet

I samband med att kommunfullmäktige beslutade om att godkänna Personalredovisningen (2026-04-23, §78) gavs stadskontoret i uppdrag att genomföra en fördjupad analys av sjukfrånvaron i de åldersgrupper och yrkesgrupper där sjukfrånvaron är hög. Uppdraget ska genomföras i samarbete med berörda förvaltningar och leda till åtgärder för att förebygga sjukfrånvaro och återrapporteras i ett särskilt ärende till kommunstyrelsen.

I detta ärende beskrivs det planerade arbetet med uppdraget samt förslag om överföring av medel från kommunstyrelsens anslag till förfogande för stadskontoret under 2026 till och med 2027, för finansiering av

- Projektledning och resursförstärkning för arbetet med uppdraget och framtagandet av koncept för att sänka sjukfrånvaron (2,5 miljoner kronor) samt
- Kunskapshöjande insatser och stöd till HR och chefer i arbetet med att ta fram åtgärder för att sänka sjukfrånvaron i enlighet med koncept som tas fram av stadskontoret i samarbete med berörda förvaltningar i Malmö stad (1 miljon kronor).

Bakgrund

De senaste åren har sjukfrånvaronivån både nationellt och i Malmö stad varit relativt oförändrad. Nationellt och i Malmö stad ses dock att vissa yrken innebär högre risk för sjukskrivning än andra yrken. Över tid ses också nationellt att andelen stressrelaterade diagnoser ökar.

Även om de faktorer som mest påverkar variationen i sjukskrivningsnivåer handlar om socialförsäkringens utformning har arbetsgivare en viktig roll i att förebygga de delar av sjukfrånvaron som är kopplade till arbetsförhållanden genom ett välfungerande



systematiskt arbetsmiljöarbete. Främst genom förbättrad organisatorisk och social arbetsmiljö. Arbetsgivare har också en viktig roll att bedriva ett systematiskt och välfungerande arbete med arbetsanpassning och rehabilitering.

Behov av fördjupad analys

Det finns redan mycket kunskap om hur risk för sjukfrånvaro ser ut i olika yrken och även forskning som pekar på vilka åtgärder som kan hjälpa till att förebygga sjukfrånvaro. Trots detta finns det behov att göra en fördjupad analys innan ytterligare åtgärder sätts in, så att de åtgärder som sätts in löser det problem som finns på arbetsplatsen.

Uppföljning av arbetsmiljöåtgärder som har gjorts inom ramen för forskningsprojekt visar att det finns en tendens att genomföra åtgärder på individnivå även om problemen som beskrivs är på organisatorisk nivå¹. Åtgärder på individnivå kan vara viktiga men innebär inte att man går till botten med problemet, om problemet är organisatoriskt. För att åtgärda orsaken till problemet behövs ofta åtgärder på organisatorisk nivå. Det vill säga åtgärder som fokuserar på hur arbetet designas, organiseras och leds.

Uppdraget att göra en fördjupad analys av sjukfrånvaron ska stödja i val av åtgärder och säkerställa att åtgärderna löser det problem som finns på arbetsplatsen. Även om huvudfokus för arbetet kommer vara på organisatorisk och social nivå finns det vinster med att samtidigt ha extra beredskap för insatser på individnivå då även den typen av behov kan komma att identifieras i samband med analysarbetet.

Initialt kommer en projektplan tas fram med utgångspunkt i bland annat friskfaktorerna² och utifrån SKR:s antagna "Actionplan".³

Analysarbetet ska också utgå ifrån:

- Att det inte finns en universallösning - Men att det finns mönster som verkar fungera.
- Undersökande av under vilka förutsättningar som låg sjukfrånvaro ses.
- Insamling av organisatoriska data för att söka efter mönster.
- Undersökande av arbetsplatser som har yrken med hög risk för sjukfrånvaro men som ändå har låg sjukfrånvaro och jämföra dessa med arbetsplatser som har hög sjukfrånvaro.

¹ [StratSAM - Strategisk samverkan i offentlig sektor - Institutet för stressmedicin](#)

² [Friskfaktorlabbet - Kom igång med friskfaktorer!](#)

³ SKR:s Actionplan är en nationell satsning som syftar till att bättra omhändertagandet av befintliga medarbetares kunskap och kapacitet genom att fokusera på tre prioriterade områden som ger störst effekt för kompetensförsörjningen.



Dialog med fackliga organisationer kommer genomföras stadsövergripande avseende projektplanen och det fortsatta arbetet.

Framtagande av koncept för åtgärder

Forskare har i en studie analyserat vilka åtgärder chefer och HR inom en stor offentlig verksamhet föreslagit för att komma till rätta med hög sjukfrånvaro bland medarbetarna. I studien beskrivs att för att chefer tillsammans med HR ska kunna föreslå effektiva åtgärder i syfte att sänka sjukfrånvaron bland medarbetarna krävs, utöver finansiella resurser, även kunskap, tid samt stöd i att identifiera effektiva förebyggande och främjande åtgärder som motsvarar det unika problem som finns på respektive arbetsplats. Utan detta uteblir effekterna av åtgärderna.⁴

Stadskontoret föreslår att, med utgångspunkt i aktuell forskning, så som de nämnda rapporterna ovan, SKR:s actionplan, avsiktsförklaringen om friskfaktorer samt det analysarbete som ska genomföras i enlighet med uppdraget, ta fram ett antal koncept för åtgärder.

Berörda förvaltningar föreslås kunna ansöka om att genomföra åtgärder i enlighet med koncepten. I ansökan gör förvaltningarna en problemanalys för att motivera val av koncept och beskrivning av tillvägagångssätt.

Det är som beskrivs ovan, avgörande för att åtgärder för att sänka sjukfrånvaron ska bli effektiva att de som föreslår och beslutar om åtgärderna har kunskap, stöd och resurser. Kunskapshöjande insatser för chefer och HR samt utökat HR-stöd till chefer. Mot bakgrund av det föreslås stadskontoret erhålla 1 miljon kronor för arbetet med dessa insatser.

Exempel på koncept för åtgärder

Problemen som förekommer inom yrken med hög risk för sjukfrånvaro är till exempel:⁵

- Hög arbetsbelastning (mängd arbetsuppgifter)
- Låg kontroll över arbetet - Liten möjlighet att styra arbetsdagen (i vilken ordning uppgifterna ska göras, hur lång tid varje uppgift ska ta med mera)
- Höga emotionella krav i arbetet.
- Fysiskt ansträngande arbetsuppgifter

Beroende på analysarbetets resultat behöver koncepten innehålla åtgärder på individ, grupp och/eller organisationsnivå.

⁴ [Organisatoriska problem löses inte med hjälp av individåtgärder – en analys av åtgärder för att förbättra arbetsmiljön och sänka sjukfrånvaron i en svensk region | Socialmedicinsk tidskrift](#)

⁵ [Analys av skillnader i nyttjande av sjukförsäkringen – Delrapport 4 \(Svar på Regeringsuppdrag – Dnr FK 2023/002328\)](#)



Exempelvis kan det handla om åtgärder inom dessa områden:

Individnivå:

- Utbildning för medarbetare.
- Satsning för medarbetare med hög korttidssjukfrånvaro, dvs många sjukfrånvarotillfällen.
- Rehabiliteringsplaner och arbetsanpassning.

Gruppnivå:

- Arbete med delaktighet/medarbetarinflytande på arbetsplatser.
- Ta fram strategier för gruppen att hantera/förebygga hög arbetsbelastning.
- Fungerande rutiner för introduktion av nya medarbetare.
- Strategier för att förebygga konflikter.

Organisationsnivå:

- Arbete med bemanningsplanering – T ex under tid med hög arbetsbelastning.
- Organisatoriska modeller som skapar tid för återhämtning under arbetsdagen.
- Stöd till chefer
- Utbildning och handledning för chefer om arbetsanpassning och rehabilitering.

Stadskontorets projektledning av arbetet

Stadskontoret har en sammanhållande roll i arbetet med uppdraget både genom att driva arbetet framåt och genom att stimulera till erfarenhetsutbyte mellan förvaltningarna. Stadskontoret har också en roll i att stödja i att ta fram relevanta data i analysarbetet. Stadskontoret undersöker även möjligheterna att samarbeta med forskare inom området och kommer även utbyta erfarenheter med Stockholms stad och Göteborgs stad samt SKR (Sveriges kommuner och regioner) i arbetet.

Arbetet förväntas vara resurskrävande och förutom specialistkompetens inom områden som arbetsmiljö, rehabilitering och ledarskap finns behov av förstärkning på stadskontorets HR-avdelning i form av en projektledare för arbetet.

Resurser kommer även behövas från berörda förvaltningar i arbetet.

Medel som föreslås tillskjutas stadskontoret för projektledning av arbetet samt finansiering av resursförstärkning på berörda förvaltningar – 2,5 miljoner kronor.

Berörda förvaltningars roll

Genomförandet av uppdraget behöver präglas av involvering av flera nivåer i organisationen för att skapa en gemensam bild och gemensam förståelse för vad som krävs. Berörda förvaltningar behöver involveras eftersom de har bäst kunskap om sina verksamheter och för att de ska kunna behålla ägarskapet över arbetet i det fortsatta arbetet med åtgärder i enlighet med koncepten som tas fram.



Redan pågående arbete

Det pågår redan många viktiga utvecklingsinsatser på organisatorisk nivå i staden. Analysarbetet och efterföljande åtgärder behöver därför vävas samman med pågående arbete för att skapa kontinuitet och större chans att åtgärderna blir en naturlig del av det vardagliga och arbetsplatsnära arbetsmiljöarbetet. Nedan nämns några stadsövergripande arbeten. På samma sätt finns även pågående arbete på förvaltningsnivå.

- Arbetsmiljöutbildning för nya chefer.
- Beslut om ett riktvärde på max 30 medarbetare per chef till 2030 för att skapa bättre organisatoriska förutsättningar och ett hållbart ledarskap.
- Stadens satsning på arbete med Chefoskopet (Det verktyg som Malmö stad valt för att genomföra verksamhetsanalyser som grund för arbetet med att stärka chefers organisatoriska förutsättningar och förbättra arbetsmiljö och ledarskap i hela staden.)
- Utbildningsprogrammet Utvecklande Ledarskap för alla chefer.
- Arbetet med att förebygga och hantera våld och hot.
- Arbetet med att förebygga och hantera kränkande särbehandling och trakasserier.
- Utveckling av arbetet med aktiva åtgärder enligt Diskrimineringslagen.
- Arbetet med Malmö stad som inkluderande arbetsgivare.
- Arbetet med hållbara arbetstider.

Uppföljning av effekterna av satsningen

Det är välkänt att det är svårt att mäta effekterna av arbetsmiljöarbete. Flera av indikatorerna (till exempel sjukfrånvaro) som påverkas av arbetsmiljöarbete påverkas även av andra faktorer utanför arbetslivet (Jämställdhet, jämlikhet, socialförsäkringens utformning, utbildningsnivå, ekonomi, hälso- och sjukvårdens arbete med mera).

Att mäta effekterna av satsningen behöver därför göras genom uppföljning av flera indikatorer och genom respekt för att det är komplext. Det behöver finnas en förståelse för att sjukfrånvaronivån kan öka trots att satsningen är framgångsrik.

Förslagsvis följs satsningen upp genom analys med hjälp av till exempel:

- Sjukfrånvaro
- Personalomsättning
- Handläggningstid med mera i Adato (dokumentation arbetsanpassning och rehabilitering)
- Pulsräkningar inom arbetsmiljöområdet
- Medarbetarenkäten



- Agera (Arbetsskador och tillbud)

Kostnad för satsningen i relation till kostnader för sjuklön

Förhoppningen är att åtgärderna ska leda till minskad sjukfrånvaro i de grupper där sjukfrånvaron är hög. Det är därför intressant att titta på vad minskad sjukfrånvaro skulle innebära i form av minskade kostnader för sjuklön och sätta denna kostnad i relation till kostnader för förebyggande åtgärder.

- Den årliga kostnaden för sjuklön i Malmö stad var år 2025: 388 miljoner kronor.
- Minskad sjukfrånvaro med ”en procentenhet” (samma fördelning av lång och kort sjukfrånvaro som 2025) skulle innebära en kostnadsminskning med cirka 60 miljoner kronor.

Stadskontorets bedömning

Stadskontoret bedömer att arbetet med uppdraget och efterföljande åtgärder tillsammans med redan pågående arbete skapar bra förutsättningar för ett hållbart arbetsliv med god arbetsmiljö, ökad hälsa och låg sjukfrånvaro.

Ansvariga

Pamela Lindqvist Nämndsekreterare
Johanna Juhlin HR-direktör
Andreas Norbrant Stadsdirektör