



Stockholms  
stad

# Analys av sjukfrånvaron på Kungsholmens stadsdelsförvaltning

[stockholm.se](http://stockholm.se)

## Bakgrund

Bakom förvaltningens sjuktal finns en komplex verklighet med många olika påverkansfaktorer både på samhälls-, organisations- och individnivå. Förutom rättspraxis och socialförsäkringssystemets regler (t ex Försäkringskassans regler som ändras över tid) påverkas utvecklingen även av förändringar på arbetsmarknaden och i arbetslivet där exempelvis förändrad fysisk eller social och organisatorisk arbetsmiljö kan bidra till ökad sjukfrånvaro. En arbetsplats kultur och ledarskap är faktorer som kan påverka arbetsmiljön och därmed sjukfrånvaron. Men även hälso- och sjukvårdens kapacitet och förmåga att behandla sjukdomar samt inställningen till sjukskrivningar, hos både individer och aktörerna i sjukskrivningsprocessen, påverkar sjukfrånvarons utveckling.

Kungsholmens stadsdelsförvaltning har jämfört med stadens övriga stadsdelar de senaste åren legat högre vad gäller den totala sjukfrånvaron. Den största skillnaden finns i den längre sjukfrånvaron, främst från den 366 sjukdagen och längre. Den 25 februari inkom en skrivelse från majoriteten i Kungsholmens stadsdelsnämnd med bland annat frågor om varför förvaltningens sjukfrånvaro skiljer sig från övriga stadsdelar samt kring kostnader för sjukfrånvaron.

Stockholms stads stadsdelsförvaltningar har i grunden samma uppdrag med samma typ av verksamheter. Staden har en gemensam rehabiliteringsprocess som gäller för samtliga förvaltningar i staden. Förvaltningarna arbetar därför med sjukfrånvaro och rehabiliteringsfrågor på ett liknande sätt. Kungsholmens stadsdelsförvaltning har kompletterat stadens process med en tydlig ordning för att hantera sjukfrånvaro och rehabiliteringsfrågorna inom förvaltningen. Denna arbetsprocess reviderades så sent som 2019.

För att hitta bakomliggande orsaker till sjukskrivningstalen har förvaltningen under våren 2021 gjort ytterligare analyser och bland annat undersökt hur fördelning och sammansättning av verksamheter ser ut på Kungsholmen. Detta för att se om sammansättningen av verksamhetsområden kan ha en påverkan på förvaltningens sjukfrånvaro. Vidare har förvaltningen även granskat långtidssjukskrivningarna och identifierat vilka typer av diagnoser som drabbat de medarbetare som har längre sjukfrånvaro.

# Innehåll

<b>Bakgrund</b> .....	<b>2</b>
<b>Sjukfrånvaro</b> .....	<b>4</b>
Fördelning av verksamheter på Kungsholmen.....	5
Utförarverksamheter.....	6
Kungsholmsmodellen – plan för ökad frisknärvaro.....	7
Långtidssjukfrånvaron.....	7
Kostnader för sjukfrånvaron.....	10
<b>Sammanfattning sjukfrånvaron</b> .....	<b>11</b>
<b>Andra faktorer som kan påverkas</b> .....	<b>11</b>
<b>Kungsholmen som attraktiv arbetsgivare</b> .....	<b>12</b>
Index Bra arbetsgivare och medarbetarenkäten.....	12
Ledarskapsutveckling.....	13

## Sjukfrånvaro

Utförarverksamheter såsom äldreomsorg, förskola och omsorg för personer med funktionsnedsättning genererar enligt Försäkringskassans Socialförsäkringsrapport 2018:2<sup>1</sup> hög sjukfrånvaro. Medan tjänstemän med kontorsbaserat arbete genererar lägre sjukfrånvaro och har vad som beskrivs som högre sjukflexibilitet. Där sjukflexibilitet handlar om i vilken grad en nedsättning av arbetsförmågan tillåter arbete och närvaro på arbetsplatsen. Stadens siffror bekräftar detta genom att sjukfrånvaron inom stadsdelsförvaltningarnas verksamhetsområden Äldreomsorg, Förskoleverksamhet och Stöd och service till personer med funktionsnedsättning<sup>2</sup>, under rullande 12-månadersgenomsnitt för 2020, var högre jämfört med stadens totala sjukfrånvaro. Inom verksamhetsområdet Individ och familjeomsorg, som är ett exempel på ett mer kontorsbaserat arbete, var sjukfrånvaron för stadsdelsförvaltningarna 6,86 procent, under samma period. Detta är lägre än stadsdelsförvaltningarnas totala sjukfrånvaro som var 9,89 procent. Korttidssjukfrånvaron inom detta verksamhetsområde låg för alla stadsdelsförvaltningar runt 2-3 procent, vilket också är lägre än genomsnittet för stadsdelsförvaltningarna totalt. Genomsnittet inom Äldreomsorgen för alla stadsdelsförvaltningar låg på 10,42 procent varav 6,96 procent var korttidssjukfrånvaro.

Det är med andra ord utförarverksamheterna Äldreomsorg, Förskola och Stöd och service till personer med funktionsnedsättning som genererar högst sjukfrånvaro på en stadsdelsförvaltning. Medan verksamhetsområdet Individ och familjeomsorg och Övrig verksamhet (administration) genererar lägst. Enligt siffror från Försäkringskassan<sup>3</sup> där man har jämfört en rad branscher så är det också inom vård, omsorg och sociala tjänster som man har flest startade sjukfall längre än 14 dagar. Sjukfrånvaron inom förskolan hamnar inte långt efter.

Trots ett aktivt arbete där förvaltningen har en väl genomarbetad process samt följer stadens rutiner kring sjukfrånvaro och rehabilitering, har frågan kring varför Kungsholmens stadsdelsförvaltning sticker ut när det gäller sjukfrånvarostatistiken

---

<sup>1</sup> [Socialförsäkringsrapport \(forsakringskassan.se\)](https://www.forsakringskassan.se/rapporter/2018-2-socialforsakringsrapport)

<sup>2</sup> 11,34 procent för Förskoleverksamhet och fritidshem, 10,42 procent för Äldreomsorg och 9,06 procent för Stöd och service till personer med funktionsnedsättning.

<sup>3</sup> [PM\\_sjukfranvaro\\_olika\\_branscher.pdf \(forsakringskassan.se\)](https://www.forsakringskassan.se/rapporter/pm-sjukfranvaro-olika-branscher.pdf)

kvarstått. Genom att titta på den procentuella fördelningen av verksamhetsområden på Kungsholmen har förvaltningen velat se om fördelningen av verksamheter korrelerar med sjukfrånvaron. En skillnad i fördelning mellan de verksamhetsområden som genererar olika hög sjukfrånvaro bör påverka en förvaltnings totala sjukfrånvaro.

För att få ett underlag som så långt som möjligt återspeglar antalet anställda under en specifik period och verksamhetsområde har kartläggningen baserats på den totalt arbetade tiden<sup>4</sup> på Kungsholmen och därefter den totalt arbetade tiden inom varje verksamhetsområde. Områdena är uppdelade i äldreomsorg, förskoleverksamhet/fritidshem, individ- och familjeomsorg, stöd och service till personer med funktionsnedsättning samt övriga verksamheter (här ingår ekonomi, HR och övriga administrativa stabsfunktioner). I stadens statistik och därmed i denna rapport redovisas verksamhetsområdena i sin helhet det vill säga inklusive samtliga befattningar som finns inom verksamhetsområdet. I rapporteringen av den faktiskt arbetade tiden finns det en viss eftersläpning då denna även inkluderar tid utförd av timanställda, här har det därför gjorts en avgränsning till perioden 1/1 – 31/12 2020<sup>5</sup>. Även om resultatet under denna period präglas av den pågående pandemin bör detta även gälla för övriga stadsdelar.

## **Fördelning av verksamheter på Kungsholmen**

På Kungsholmen utfördes 48 procent av den totalt arbetade tiden under 2020 av medarbetare inom verksamhetsområdet Äldreomsorg. Det innebär att Kungsholmen är den stadsdelsförvaltning i Stockholms stad som har störst andel av sin totalt arbetade tid inom äldreomsorgen. Stadsdelen utökades i november 2019 med drygt 100 medarbetare inom detta verksamhetsområde då Alströmerhemmet återgick till kommunal regi.

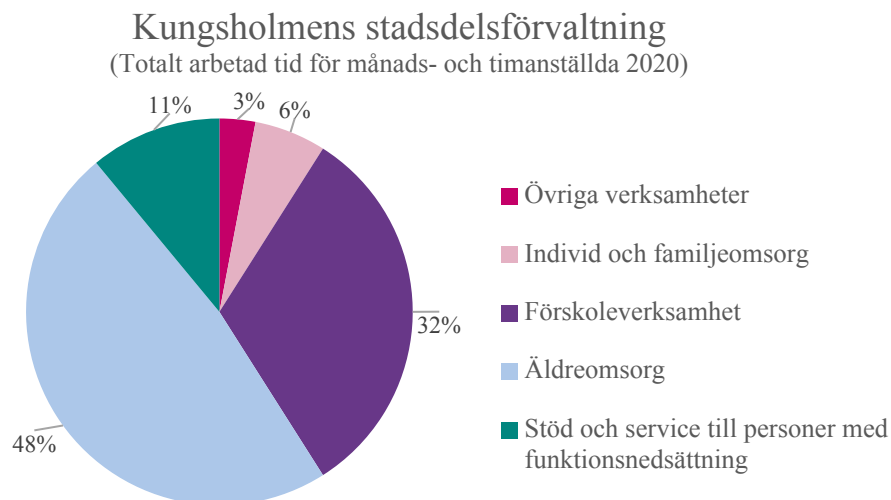
Inom verksamhetsområdet Förskoleverksamhet utfördes 32 procent av förvaltningens totalt arbetade tid. Här ligger Kungsholmen lägre än de flesta stadsdelsförvaltningar. Kungsholmen är den stadsdelsförvaltning som med sina 6 procent, har minst andel av sin utförda tid inom verksamhetsområdet Individ- och familjeomsorg. Även inom verksamhetsområdet

---

<sup>4</sup> Vid arbetad tid har sjukfrånvaro, semester, lagstadgad ledighet och övrig ledighet räknats bort.

<sup>5</sup> Beräkningen arbetad tid har gjorts på samma sätt som för sjukfrånvaron, d.v.s. rullande 12 månaders genomsnitt.

Övriga verksamheter, där bland annat stödfunktioner till chefer ingår (det vill säga allt som inte ingår i avdelningarna äldreomsorg, förskola, socialtjänst) ligger stadsdelen lågt med 3 procent. Dessa två områden är de som generellt genererar lägst sjukfrånvaro och en betydligt lägre sjukfrånvaro än inom utförarverksamheterna. Sammansättningen av verksamhetsområden skiljer sig därmed väsentligt åt mellan stadsdelsförvaltningarna.



## Utförarverksamheter

Det är inom verksamhetsområdet Äldreomsorg de största skillnaderna återfinns när man jämför fördelningen av verksamheter med stadens övriga stadsdelsförvaltningar. Generellt kan man säga att de stadsdelar som har en låg andel arbetad tid inom äldreomsorgen också är de stadsdelsförvaltningar som har lägre sjukfrånvaro. Medan de stadsdelsförvaltningar som likt Kungsholmen har en större andel av sin arbetade tid inom utförarverksamheterna också har en högre sjukfrånvaro. Slår man ihop alla utförarverksamheter, det vill säga Förskoleverksamhet, Äldreomsorg och Stöd och service till personer med funktionsnedsättning på Kungsholmen så utgör de totalt 91 procent av den arbetade tiden på förvaltningen. Kungsholmen är därmed den stadsdelsförvaltning i staden som har störst andel utförarverksamhet och störst andel medarbetare inom de verksamhetsområden som genererar högre sjukfrånvaro.

Under samma period (rullande 12-månadersgenomsnitt 2020) var Kungsholmen den stadsdelsförvaltning som hade högst sjukfrånvaro samtidigt som de stadsdelsförvaltningar med lägst andel utförarverksamheter var de som också hade lägst sjukfrånvaro bland stadsdelsförvaltningarna. Gemensamt för de stadsdelsförvaltningar

vars sammansättning av verksamhetsområden speglar den på Kungsholmen är att även sjukfrånvaron ligger på ungefär samma nivåer. De stadsdelar som tillsammans med Kungsholmen utmärkt sig i storlek på utförarsidan är även de stadsdelsförvaltningar som under pandemin haft störst ökning av den totala sjukfrånvaron.

## **Kungsholmsmodellen – plan för ökad frisknärvaro**

Förvaltningen har under flera år arbetat systematiskt och enligt stadens process när det gäller rehabilitering av sjukskrivna medarbetare. År 2019 såg förvaltningen över arbetet med att främja en ökad frisknärvaro och reviderade befintlig process. Det resulterade i att förvaltningen arbetade fram en arbetsprocess/arbetsätt kallad Kungsholmsmodellen. Arbetsprocessen ska säkerställa ett kontinuerligt och strategiskt arbete på alla nivåer i förvaltningen med att öka frisknärvaron. Struktur och uppföljning är lika för hela förvaltningen men åtgärderna anpassas efter verksamhetsområde och dess specifika förutsättningar.

Kungsholmsmodellen utgår från en analys av nuläget där man belyser verksamheten från olika perspektiv. Underlag för sjukfrånvaro, sjukfrånvaroorsaker, arbetsmiljöundersökningar, inrapporterade arbetsmiljöhändelser, personalomsättning med mer tas med i analysen. Beroende på vad analysen visar tas åtgärder fram och en handlingsplan upprättas. Åtgärderna i handlingsplanen kan omfatta åtgärder i den fysiska, organisatoriska och sociala arbetsmiljön.

Handlingsplaner förankras och följs senare upp. De följs också upp av förvaltningsledningen och samverkas med de fackliga organisationerna. Uppföljningen i samverkan finns inlagd i förvaltningens årshjul för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Kungsholmsmodellen ger en tydlig struktur och ansvarsfördelning och HR-avdelningen är i denna arbetsprocess i högre grad än tidigare involverad i arbetet.

Utöver uppföljningen enligt förvaltningens process görs också uppföljning genom de ordinarie verksamhetsuppföljningarna så som månadsrapporter, tertialrapporter och verksamhetsberättelser.

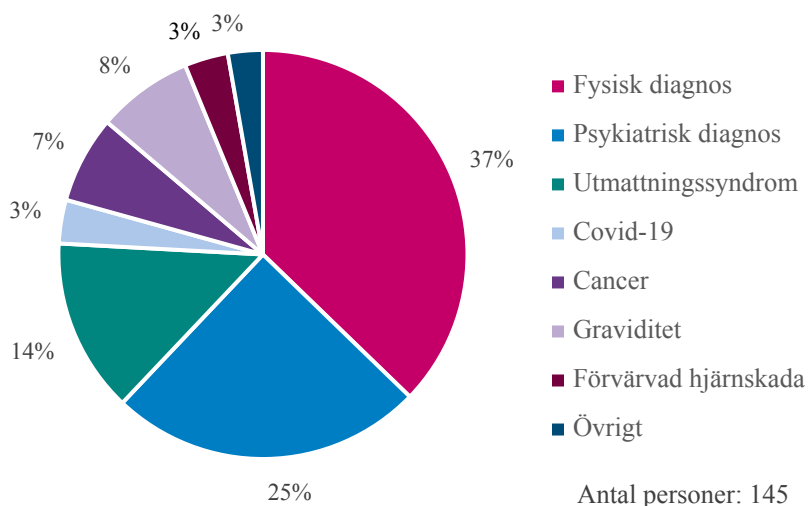
## **Långtidssjukfrånvaron**

Vid en analys av de sjukfrånvarotillfällen på förvaltningen som överstiger 60 dagar har här gjorts en avgränsning till perioden 202002–202102. Under denna period var 145 personer sjukskrivna i

60 dagar eller mer vid en eller flera perioder. Av dessa 145 personer var 79 personer fortsatt sjukskrivna vid beräkningstidens slut medan 66 personer hade återvänt till arbete. Bland siffrorna på personer som var fortsatt sjukskrivna döljer sig bland annat personer med diagnoser som av olika skäl gör att de är svåra att återrehabilitera till arbete.

Huvudorsaken till sjukskrivningarna delas här upp i kategorierna fysisk diagnos, psykiatrisk diagnos, utmattningssyndrom, graviditet, cancer, covid-19 och förvärvad hjärnskada (t.ex. stroke och demens). Bakom dessa begrepp kan det dock dölja sig en större komplexitet där flera kategorier i kombination kan vara orsaken till en längre sjukskrivning.

Långtidssjukfrånvaro Kungsholmens  
stadsdelsförvaltning

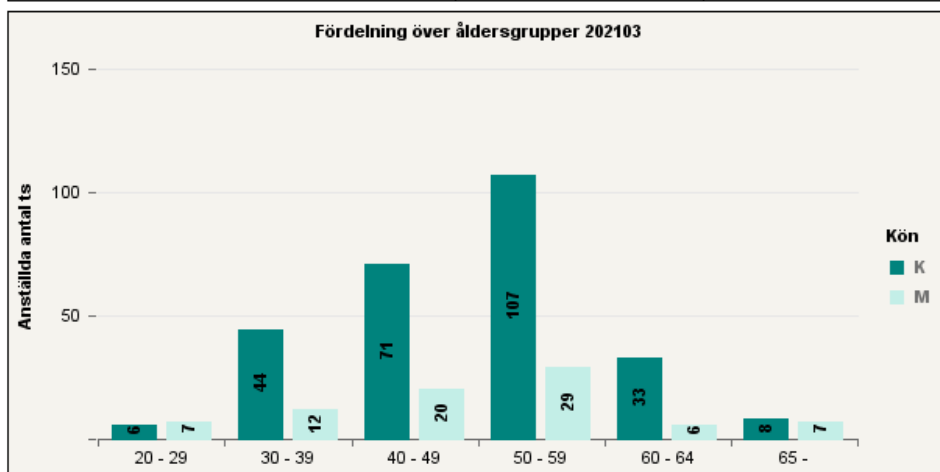


Vid en närmare granskning av Kungsholmens verksamhetsområden skiljer sig fördelningen av de bakomliggande orsakerna åt. En förklaring till skillnaderna mellan exempelvis verksamhetsområdena Äldreomsorg och Förskoleverksamhet kan vara skillnaden i medelålder hos medarbetarna. Inom Stockholms stad var medelåldern 2020 för medarbetare inom förskolan, stadens lägsta med 43 år. Medelåldern för medarbetare inom äldreomsorgen var den högsta med 49 år (den totala medelåldern för alla anställda var 46 år). Dessa siffror speglar även åldersfördelningen inom de två verksamhetsområdena på Kungsholmens stadsdelsförvaltning.



### Åldersfördelning Vårdbiträde + undersköterskor (tillsvidare + visstid)

Antal anställda ts	202103		202003		201903	
K	269	77%	283	78%	196	76%
M	81	23%	81	22%	62	24%
	350	100%	364	100%	258	100%

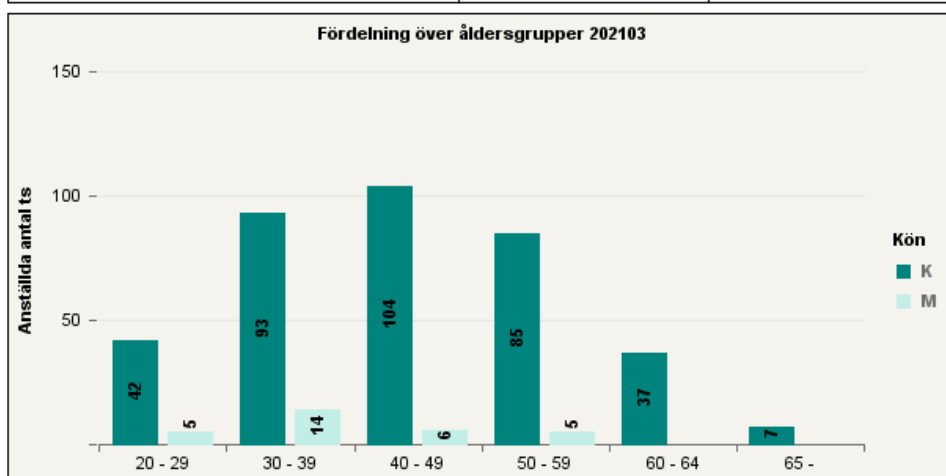


### Åldersfördelning barnskötare och förskollärare (visstid och tillsvidareanställda – bilden nedan)

Medelålder för barnskötare (visstid + tillsvidareanställda 41,46 år)  
(tillsvidareanställda 43,15)

Medelålder för förskollärare (visstid + tillsvidareanställda 46,84 år)  
tillsvidareanställda 46,65)

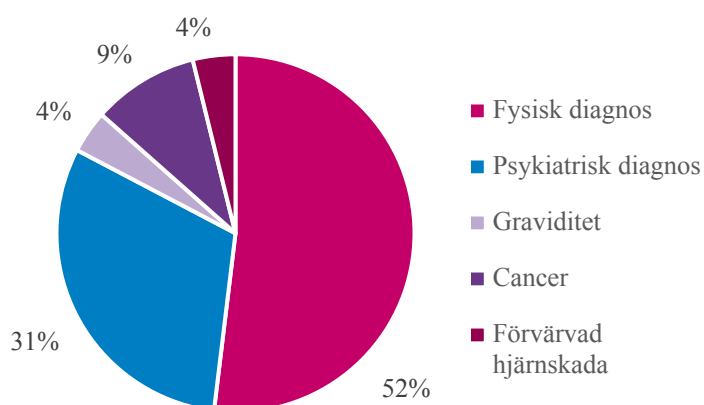
Antal anställda ts	202103		202003		201903	
K	368	92%	393	92%	401	91%
M	30	8%	34	8%	39	9%
	398	100%	427	100%	440	100%



Enligt Försäkringskassans socialförsäkringsrapport 2020:8 är åldersmönstret för sjukskrivning generellt att risken stiger efter 50 årsåldern för att sedan avta i åldrarna över 60 år bland dem som fortfarande arbetar. För psykiatriska diagnoser är mönstret istället att risken är 10 till 15 procent högre i åldrarna 25 – 39 år för kvinnor. Stressrelaterad psykisk ohälsa i form av utmattningssyndrom är enligt samma rapport vanligare bland individer med barn i förskole- och lågstadieåldern 3 till 8 år. Det skulle kunna vara förklaringen till att utmattningssyndrom och graviditet förekommer som bakomliggande orsak inom verksamhetsområdet Förskoleverksamhet där medelåldern hos medarbetarna är lägre. Inom verksamhetsområdet Äldreomsorg är andelen sjukskrivna med fysiska diagnoser och cancer större vilket i sin tur skulle kunna ha en koppling till den högre medelåldern hos medarbetarna där.

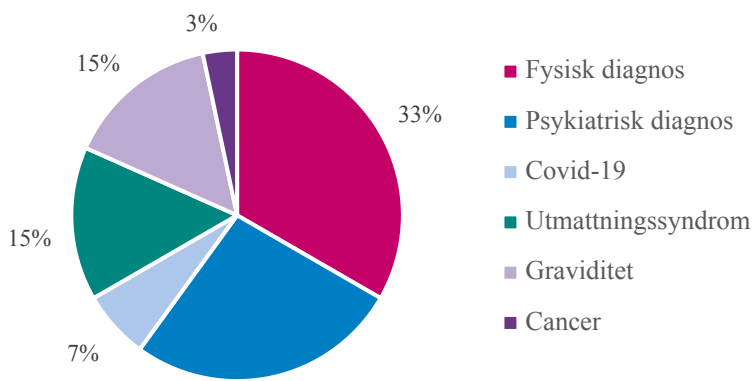
Inom verksamhetsområdet Stöd och service till personer med funktionsnedsättning fanns det under denna period 16 långtidssjukskrivna personer. Det innebär att varje diagnos får väldigt stort genomslag i ett diagram och att antalet personer blir för få för att kunna uttyda ett mönster på samma sett som inom förskoleverksamhet kontra äldreomsorgen. Därför redovisas här enbart en fördelning av diagnoser inom äldreomsorgen respektive förskoleverksamhet.

Äldreomsorgen



Antal personer: 62

Förskoleverksamhet



Antal personer: 60

## Kostnader för sjukfrånvaron

Att beräkna kostnaden för sjukfrånvaro är invecklat och resultatet är avhängigt av vilka faktorer som ska tas med i beräkningen.

Kostnaden skiljer sig exempelvis åt beroende på hur länge en

medarbetare är sjukskriven och vilka konsekvenser dennes frånvaro får för verksamheten. Störst är kostnaden (i pengar räknat) för sjukfrånvaro dag 1-14 som stod för omkring 89 procent sjuklönekostnaden år 2020 på Kungsholmens stadsdelsförvaltning<sup>6</sup>. Sjukfrånvaron för dag 365 och mer utgjorde 0,64 procent av den totala sjuklönekostnaden för år 2020<sup>7</sup>. Månadskostnaden för en procents ökning av långtidssjukfrånvaron är omkring 35.000kr<sup>8</sup>.

Framöver kommer de nya reglerna inom sjukförsäkringen som började gälla den 15 mars i år troligtvis ha en påverkan på långtidssjukfrånvaron på förvaltningen, då den som är sjukskriven längre än ett halvår kommer få mer tid på sig för att få tillbaka arbetsförmågan.

## Sammanfattning sjukfrånvaron

Som vi belyst ovan är det många faktorer som påverkar sjukfrånvaron i våra organisationer. Det är självklart alltid viktigt att förvaltningens chefer och ledare följer rutiner, processer och arbetssätt för att på alla sätt och vis hålla nere sjuktalet. Sjukfrånvaro kostar både i form av mänskligt lidande, försämrad kvalitet i verksamheterna (och därmed en risk för försämrad service gentemot medborgarna) och i pengar. Dock visar denna rapport också på att det finns faktorer som ligger utanför vår kontroll som kan påverka hur hög eller låg sjukfrånvaro en organisation har och detta måste också vägas in när man läser och jämför sjuktalet mellan olika stadsdelsförvaltningar. Att förvaltningen har många långtidssjuka kan vi konstatera och det beror på många olika omständigheter. Målgruppen långtidssjukskrivna arbetar vi aktivt med så långt det är möjligt och rehabiliterar tillbaka de personer som får tillbaka arbetsförmågan.

## Andra faktorer som kan påverkas

Utöver sjukfrånvarostatistiken finns det även andra faktorer som kan påverkas av hur stor andel av olika verksamhetsområden en förvaltning har. Till exempel är det verksamhetsområde inom staden med högst andel deltidsanställningar Äldreomsorg medan

---

<sup>6</sup> Beräkningen gjordes genom att dela kostnaden för dag 1-14 med den totala sjuklönekostnaden exkl. PF för förvaltningen år 2020.

<sup>7</sup> Beräkningen gjordes genom att dela kostnaden för dag 365 och mer med den totala sjuklönekostnaden exkl. PF för förvaltningen år 2020.

<sup>8</sup> Beräkningen gjordes genom att dela årskostnaden per sjukfrånvaroprocent inkl. PF som överstiger 14 dagar, med 12.

verksamhetsområdet Förskola och Individ och familjeomsorg ligger betydligt lägre och det sistnämnda även mer i linje med stadens fackförvaltningar. Eftersom äldreomsorgen är det verksamhetsområde som genererar störst andel deltidsarbetande är det inte heller förvånande att det är Kungsholmen och övriga stadsdelsförvaltningar med hög andel arbetad tid inom verksamhetsområdet, som också uppmäter högst andel deltidsanställda. Medan stadsdelsförvaltningarna med lägst arbetad tid inom Äldreomsorg, har lägst andel deltidsanställda. Snittet för samtliga stadsdelsförvaltningar var 28,3 procent. Snittet för staden vad gäller deltid inom förskolan utgjorde 6 procent och Kungsholmen något under snittet.

Äldreomsorgen är även det verksamhetsområde inom stadsdelsförvaltningarna med störst andel utförd tid av timavlönade. En stadsdelsförvaltnings andel utförda tid inom verksamhetsområdet Äldreomsorg påverkar därför det totala antalet timavlönade och andelen timavlönade på en stadsdelsförvaltning. Av den arbetade tiden inom äldreomsorgen utfördes på Kungsholmen en större andel av timavlönade, jämfört med de stadsdelsförvaltningar med liten andel utförd tid inom äldreomsorgen. Andelen utförd tid av timavlönade inom verksamhetsområdet Individ och familjeomsorg låg på 1 procent för samtliga stadsdelsförvaltningar. Kungsholmen hade ingen utförd tid av timavlönade inom Individ och familjeomsorg alls. En förvaltning med stor andel av sin totalt arbetade tid inom Individ och familjeomsorg genererar därmed en mindre andel timavlönade för förvaltningen i stort.

## **Kungsholmen som attraktiv arbetsgivare**

Pandemiperioden har varit en utmanande tid för förvaltningens medarbetare och chefer. Verksamheterna har i stor utsträckning påverkats av pandemin och medarbetare och chefer har snabbt behövt ställa om, anpassa och förändra sitt sätt att arbeta.

### **Index Bra arbetsgivare och medarbetarenkäten**

*Index Bra arbetsgivare* består av tre delindex; *Jämställdhet*, *Attraktiv arbetsgivare* och *Rekommendera arbetsplats*. Delindexen inhämtar data från olika källor och är inte jämförbara sinsemellan. Delindex *Rekommendera arbetsplats* bygger på resultatet från stadens medarbetarenkät medan Delindex *Jämställdhet* och

*Attraktiv arbetsgivare* bygger på uppgifter hämtade från stadens ledningsinformationssystem LIS. I medarbetarenkäten finns följande frågor som kopplar till delindex *Rekommendera arbetsplats*:

- *Jag har en bra arbetssituation*
- *Jag tycker att min chef och jag har meningsfulla medarbetarsamtal*

Trots hemarbete och större utmaningar för medarbetarna inom utförarverksamheterna visar årets resultat i medarbetarenkäten ett oförändrat resultat på *Jag har en bra arbetssituation* och en ökning med en indexpunkt för *Jag tycker att min chef och jag har meningsfulla medarbetarsamtal*. På frågan *Min chef ger mig återkoppling på min prestation och mitt arbetsresultat*, en fråga som inte ingår i *Index Bra arbetsgivare*, har resultatet i årets medarbetarenkät ökat med två indexpunkter jämfört med föregående mätning. En annan fråga från medarbetarenkäten som inte ingår i detta index är *Min chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser*, även här visar årets resultat på en ökning med två indexpunkter. Årets resultat för *Index Bra arbetsgivare* väntas senare i år.

Svarsfrekvensen på Kungsholmens stadsdelsförvaltning för årets medarbetarenkät var 89 procent, vilket är högre än snittet för staden som ligger på 86 procent. Vidare visar medarbetarenkäten att det trots pandemin under året som passerat, har skett en ökning i upplevelsen av förvaltningens ledarskap där både *Ledarskapsindex* och *Styrningsindex* har gått upp. Även om resultaten för förvaltningen har ökat inom flera områden, finns det delar på enhetsnivå där resultaten i hög grad skiljer sig åt. Det är därför viktigt att sätta in utvecklingsåtgärder på alla nivåer (på enhets-, avdelnings- och förvaltningsövergripande nivå). Det är också med anledning av detta som det tas fram handlingsplaner på enhets- eller avdelningsnivå.

## **Ledarskapsutveckling**

Ledarskapet är en viktig fråga kopplat både till verksamheternas kvalitet och arbetsmiljön med mera. Förvaltningen planerar och genomför därför löpande olika slags utvecklingsinsatser för förvaltningens chefer. Under hösten 2019 genomförde till exempel förvaltningen en ledarskapssatsning där bland annat temat innovation, förändringsledning och aktivt medarbetarskap ingick. Som följd av pandemin genomfördes chefsforum under våren och hösten 2020 i mindre och avgränsad form. Sedan i februari i år

genomför förvaltningen återigen chefsforum riktad till alla chefer. Föreläsningar har och kommer att genomföras i ämnen som hur man kan förbättra sina digitala möten, kunskap om människans förmåga till självmotivation och självledarskap samt en föreläsning där cheferna får lära sig nya verktyg för att få medarbetare som inte trivs och mår bra att komma vidare. Form och tema för chefsforum och ledarskapsutveckling under hösten 2021 är under planering.