



# Uppföljande granskning av arbetet för att förhindra och motverka sjukfrånvaro

Rapport

Huddinge kommun

KPMG AB

2025-03-24

Antal sidor: 21



## Huddinge kommun

Uppföljande granskning av arbetet för att förhindra och motverka sjukfrånvaro

2025-03-24

## Innehållsförteckning

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Sammanfattning                            | 2  |
| 2   | Bakgrund                                  | 4  |
| 2.1 | Syfte, revisionsfrågor och avgränsning    | 5  |
| 2.2 | Revisionskriterier                        | 5  |
| 2.3 | Metod                                     | 5  |
| 3   | Resultat av granskningen                  | 7  |
| 3.1 | Organisation och ansvar                   | 7  |
| 3.2 | Yttrande på tidigare genomförd granskning | 8  |
| 3.3 | Styrning och styrande dokument            | 9  |
| 3.4 | Uppföljning, analys och återrapportering  | 15 |
| 4   | Samlad bedömning och rekommendationer     | 21 |

## 1 Sammanfattning

KPMG har av Huddinge kommuns revisorer fått i uppdrag att genomföra en uppföljning av granskningen gällande kommunens arbete för att förebygga och motverka sjukfrånvaro som genomfördes inom ramen för revisionsår 2019. Uppdraget ingår i revisionsår 2024.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen har tillsett att ändamålsenliga åtgärder har vidtagits utifrån tidigare genomförd granskning år 2019.

**Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen i allt väsentligt tillsett att ändamålsenliga åtgärder har vidtagit utifrån tidigare genomförd granskning år 2019.**

Vi konstaterar att det görs systematiska analyser av orsaker till sjukfrånvarotal i samband med olika uppföljningstillfällen, samt att jämförelser av sjukfrånvarotal med andra kommuner har genomförts. Därtill finns det ett flertal dokument och rutiner som anger hur kommunen ska arbeta för att främja arbetshälsa samt förebygga och motverka sjukfrånvaro. Vi bedömer även att det i allt väsentligt finns processer som säkerställer att medarbetare är delaktiga i utarbetande av dessa rutiner/arbetssätt, vilket var en av rekommendationerna från den tidigare genomförda granskningen. Vi anser dock att kommunstyrelsen bör utveckla sitt arbete för att säkerställa efterlevnad till de rutiner/arbetssätt som anges i styrande dokument, då det enligt vår bedömning inte finns tillräckliga kontroller för att fullt ut säkerställa följsamheten.

En rekommendation som lämnades i granskningen år 2019 var att säkerställa att de delar av kommunens ledarskapsmodell som befrämjar syftet att minska sjukfrånvaron används fullt ut. Vi bedömer att den årliga medarbetarundersökningen, genom uppföljning av medarbetarnas upplevelse av ledarskapet, utgör ett arbetssätt för kommunstyrelsen som delvis säkerställer att kommunens ledarskapsmodell används fullt ut, men att det inte utgör en uppföljning av ledarskapsmodellen i sin helhet.

Vi bedömer vidare att kommunstyrelsen i allt väsentligt har en tillräcklig uppföljning av sjukfrånvaro för att kunna fatta beslut om adekvata åtgärder vid eventuella avvikelser genom månadsrapport, delårsrapport, årsredovisning och årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.

| <div> <div>Nej</div> <div>Endast delvis</div> <div>I allt väsentligt</div> <div>Ja</div> </div>  |                   |
|--|-------------------|
| Revisionsfråga   | Bedömning         |
| Finns det styrande dokument som tydliggör arbetet för att förebygga och motverka sjukfrånvaro?   | I allt väsentligt |

|   |                   |
|---|-------------------|
| <b>Har kommunstyrelsen säkerställt att de delar av kommunens ledarskapsmodell som befrämjar syftet att minska sjukfrånvaron används fullt ut?</b> | Endast delvis     |
| <b>Har medarbetare varit delaktiga i utarbetandet av rutiner/arbetssätt som syftar till att förebygga och motverka sjukfrånvaro?</b>              | I allt väsentligt |
| <b>Har kommunstyrelsen säkerställt efterlevnad till rutiner/arbetssätt som anges i styrande dokument?</b>   | Endast delvis     |
| <b>Genomförs det systematiska analyser av orsaker till sjukfrånvarotal?</b>   | I allt väsentligt |
| <b>Genomförs det systematiska analyser av eventuella skillnader i sjuktal jämfört med andra jämförbara kommuner?</b>                              | I allt väsentligt |
| <b>Har kommunstyrelsen en tillräcklig uppföljning av sjukfrånvaro för att kunna fatta beslut om adekvata åtgärder vid eventuella avvikelser?</b>  | I allt väsentligt |

*För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.*

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Tillse att beslutsinstans, datum för fastställande, dokumentansvarig, målgrupp samt tid för uppföljning framgår av samtliga styrande dokument.
- Tillse att det nya kollektivavtalet som utarbetas säkerställer medarbetarnas delaktighet i utarbetandet av rutiner/arbetssätt som syftar till att förebygga och motverka sjukfrånvaro.
- Skriftligt dokumentera processen för utarbetandet av rutiner/arbetssätt som syftar till att förebygga och motverka sjukfrånvaro.
- Säkerställa efterlevnad till rutiner/arbetssätt som anges i styrande dokument för att förebygga och motverka sjukfrånvaro.
- Genomföra en sammanhängande uppföljning och analys av de delar av ledarskapsmodellen som befrämjar syftet att minska sjukfrånvaron i syfte att säkerställa att de används fullt ut.

## 2 Bakgrund

KPMG har av Huddinge kommuns revisorer fått i uppdrag att genomföra en uppföljning av granskningen gällande kommunens arbete för att förebygga och motverka sjukfrånvaro som genomfördes inom ramen för revisionsår 2019. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2024.

Enligt arbetsmiljölagen (1977:1160) är arbetsgivaren ansvarig för att systematiskt planera, leda och kontrollera verksamheten på ett sätt som leder till att arbetsmiljön uppfyller föreskrivna krav på en god arbetsmiljö. Enligt arbetsmiljölagen ska arbetsgivaren även tillse att verksamheten har en organiserad arbetsanpassnings- och rehabiliteringsverksamhet som fullgör uppgifterna som anges i både arbetsmiljölagen samt 30 kap. socialförsäkringsbalken (2010:110).

År 2019 beslutade Huddinge kommuns revisorer att genomföra en granskning av kommunens arbete för att nå låg sjukfrånvaro. Vid granskningen rekommenderades kommunstyrelsen att:

- prioritera och förstärka analysarbetet kring de inre och yttre faktorer som kan antas påverka sjukfrånvarons nivåer,
- prioritera analysarbetet kring orsaker till skillnader mellan Huddinge kommun och övriga länet,
- utreda former för hur medarbetarnas direkta delaktighet i framtagandet av rutiner och arbetssätt som syftar till att minska sjukfrånvaron kan utvecklas, samt
- säkerställa att de delar av kommunens ledarskapsmodell som befrämjar syftet att minska sjukfrånvaron används fullt ut.

Enligt Huddinge kommuns årsredovisning 2023 hade kommunen en total sjukfrånvaro för anställdas sammanlagda ordinarie arbetstid på 7,7 procent år 2023. Detta kan jämföras med sjukfrånvaron på 7,9 procent år 2019<sup>1</sup> då den tidigare granskningen genomfördes. Av offentliga data<sup>2</sup> framgår att medelvärdet av sjukfrånvaro totalt bland anställda för samtliga kommuner i Sverige år 2023 var 7,5 procent.

Gällande långvarig sjukfrånvaro skiljer sig Huddinge kommun tydligare åt jämfört med den svenska medelkommunen. Av kommunens årsredovisning för år 2023 framgår att andelen av sjukfrånvaron som var sammanhängande, dvs. sjukfrånvaro som varat i eller över 60 dagar uppgick till 46,5 procent. Enligt offentlig data uppgick andelen sjukfrånvaro längre än 59 dagar till 40,8 procent för den svenska medelkommunen.

Mot bakgrund av de brister som identifierades i samband med tidigare genomförd granskning, samt statistik avseende långvarig sjukfrånvaro, bedömer kommunrevisorerna att det finns risk för att tillräckliga åtgärder inte har vidtagits utifrån 2019 års granskning. Revisorerna har därför beslutat om en uppföljning av granskningen.

---

<sup>1</sup> Årsredovisning 2023

<sup>2</sup> Rådet för främjande av kommunala analyser

## 2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen har tillsett att ändamålsenliga åtgärder har vidtagits utifrån tidigare genomförd granskning år 2019.

Granskningen har besvarat följande revisionsfrågor:

- Finns det styrande dokument som tydliggör arbetet för att förebygga och motverka sjukfrånvaro?
- Har kommunstyrelsen säkerställt att de delar av kommunens ledarskapsmodell som befrämjar syftet att minska sjukfrånvaron används fullt ut?
- Har medarbetare varit delaktiga i utarbetandet av rutiner/arbetssätt som syftar till att förebygga och motverka sjukfrånvaro?
- Har kommunstyrelsen säkerställt efterlevnad till rutiner/arbetssätt som anges i styrande dokument?
- Genomförs det systematiska analyser av orsaker till sjukfrånvarotal?
- Genomförs det systematiska analyser av eventuella skillnader i sjuktal jämfört med andra jämförbara kommuner?
- Har kommunstyrelsen en tillräcklig uppföljning av sjukfrånvaro för att kunna fatta beslut om adekvata åtgärder vid eventuella avvikelser?

Granskningen har avgränsats till kommunstyrelsens övergripande arbete för att förebygga och motverka sjukfrånvaro.

## 2.2 Revisionskriterier

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- Kommunallagen (2017:725) 6 kap § 6
- Arbetsmiljölagen (1977:1160)
- Tillämpbara interna regelverk och policyer

## 2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av bland annat reglemente för kommunstyrelsen, personalpolicy, lokalt kollektivavtal, verksamhetsplan 2024, arbetsmiljörapport 2024, årsredovisning 2023, förstärkt månadsrapport per april 2024 samt delårsrapport per augusti 2024.
- Intervjuer har genomförts med HR-direktör, verksamhetsutvecklare inom HR-avdelningen och HR-strateg.



**Huddinge kommun**

Uppföljande granskning av arbetet för att förhindra och motverka sjukfrånvaro

2025-03-24

De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån följande bedömningsnivåer.



Rapporten har faktakontrollerats av de som intervjuats i granskningen.

## 3 Resultat av granskningen

### 3.1 Organisation och ansvar

#### 3.1.1 Kommunstyrelsen

Enligt *kommunstyrelsens reglemente*<sup>3</sup> är styrelsen anställningsmyndighet för personal vid samtliga förvaltningar. Detta innebär att styrelsen är ansvarig för samtliga frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Kommunstyrelsen ska, i enlighet med sin styrfunktion, leda kommunens verksamhet genom att utöva en samordnad styrning och leda arbetet med att ta fram styrdokument för kommunen.

#### 3.1.2 HR-organisation

Enligt uppgift har HR-funktionen i Huddinge kommun tidigare varit decentraliserad, men i *Mål och budget 2024–2026*<sup>4</sup> beslutade kommunfullmäktige att kommunstyrelsen skulle skapa en samlad HR-organisation under år 2024. Syftet med att centralisera HR-organisationen beskrevs vara att främja förutsättningarna för att utveckla det strategiska arbetet, möta kompetensutmaningen samt öka möjligheten till att erbjuda ett likvärdigt stöd till verksamheterna. Av kommunstyrelsens *verksamhetsplan 2024*<sup>5</sup> framgår att en sammanhållen och professionell HR-organisation ska kunna stärka kommunens arbetsgivarvarumärke samt minska sjukfrånvaron i kommunen.

Enligt tjänsteutlåtandet till den kommunövergripande delårsrapporten per augusti 2024<sup>6</sup> har samtliga HR-funktioner varit centralt organiserade sedan första januari 2024. Den numera centraliserade HR-avdelningen består av fyra sektioner:

- HR-strategisk sektion: Sektionen arbetar strategiskt med utveckling och digitalisering av processer. Sektionen ska säkerställa att kommunen har upphandlade och kvalitetssäkrade leverantörer inom HR-området.
- Sektion för rekrytering och kompetens: Sektionen ansvarar för att ge kommunens verksamheter och chefer stöd inom rekryterings- och kompetensförsörjningsområdet. Sektionen ska säkerställa ändamålsenliga rekryteringsprocesser samt bidra till att stärka kommunens arbetsgivarvarumärke. Inom sektionen finns rekryteringspartners som arbetar dedikerat mot förvaltningar och verksamheter och ger operativt stöd vid chefs- och specialistrekryteringar.
- HR-verksamhetsnära sektionen: Sektion ansvarar för det taktiska och operativa HR-arbete. I sektionen finns seniora HR-partners som ska upprätthålla en god kontakt med förvaltningarnas chefer och delta i respektive förvaltnings ledningsgrupper. HR-partners ska stötta förvaltningarna i att planera, genomföra och följa upp det systematiska arbetsmiljöarbetet, samt det arbete

<sup>3</sup> Kommunfullmäktige 2023-04-24, § 14

<sup>4</sup> Kommunfullmäktige 2023-11-06, § 9

<sup>5</sup> Kommunstyrelsen 2024-01-31, § 34

<sup>6</sup> Kommunstyrelsen 2024-10-25, § 6

som bedrivs inom ramen för kommunfullmäktiges mål *Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare*. Seniora HR-partners och HR-partners har olika specialistkunskaper och ska delta i utveckling och förankring av övergripande strategier och processer.

- HR-administrativa sektionen: Sektionen ska till exempel stötta chefer och administratörer i frågor gällande lön och personaladministration. Sektionens systemgrupp ansvarar bland annat för kommunens HR-administrativa IT-system och personalarkiv. Gruppen ska även erbjuda support och operativt stöd inom löne- och avtalsfrågor.

### 3.2 Yttrande på tidigare genomförd granskning

I den granskning som genomfördes inom området under år 2019 lämnades flera rekommendationer till kommunstyrelsen. Kommunstyrelsens beslutade om ett yttrande på granskningen i september 2020<sup>7</sup>. I yttrandet framgår att styrelsen "relaterar sig" till revisionens rekommendationer för det fortsatta arbetet med sjukfrånvaron. I förvaltningens tjänsteutlåtande till styrelsens yttrande framgår beskrivningar av hur förvaltningen förhåller sig till rekommendationerna. Nedan sammanfattas förvaltningens svar på respektive rekommendation enligt yttrandet som fastställts, samt en del åtgärder som vidtagits:

- **Prioritera och förstärka analysarbetet kring de inre och yttre faktorer som kan antas påverka sjukfrånvarons nivåer:** Förvaltningen anger i yttrandet att det finns en relativt god kunskap avseende vilka faktorer som påverkar arbetshälsan, men att en fördjupad kunskap/analys avseende vilka faktorer som särskilt behöver arbetas med inom kommunen behövs. Vidare framgår att förvaltningen planerade att genomföra en kartläggning av chefers arbetsmiljö som en del i att arbeta mot god arbetshälsa. Som beskrivs senare i rapporten (se avsnitt 3.3.1) har kommunstyrelsen genomfört en kartläggning av kommunens sjukfrånvarotal, där bland annat chefers arbetsmiljö samt sjukfrånvaro analyseras. Därtill följs chefers arbetsmiljö upp i det systematiska arbetsmiljöarbetet, där överordnade chefer genom en checklista<sup>8</sup> ska fråga chefer frågor relaterade till arbetsmiljön.
- **Prioritera analysarbetet kring orsaker till skillnader mellan Huddinge kommun och övriga länet:** Enligt förvaltningen fanns det inte en gemensam statistikdatabas för denna typ av jämförelser, dvs. där orsaker till skillnader i sjukfrånvarotal mellan olika kommuner redovisas. Enligt yttrandet skulle ett sådant analysarbete förutsätta att Huddinge kommun tog initiativet till en sådan datainsamling och jämförelse. Det uppges i yttrandet att det saknas resurser för att genomföra ett sådant arbete. Senare i rapporten framgår dock att jämförelser mellan sjukfrånvarotal i Huddinge kommun och andra kommuner har genomförts, bland annat i den kommunövergripande arbetsmiljörapporten och i kartläggningen av kommunens sjukfrånvarotal.

<sup>7</sup> Kommunstyrelsen 2020-09-16, § 26

<sup>8</sup> Bilaga till checklistan för chefers organisatoriska och sociala arbetsmiljö (OSA)

- **Utreda former för hur medarbetarnas direkta delaktighet i framtagandet av rutiner och arbetssätt som syftar till att minska sjukfrånvaron kan utvecklas:** Det fanns enligt förvaltningen redan möjligheter för medarbetare att diskutera arbetsmiljö och hur den kan förbättras i samband med arbetsplatsträffar (APT). Det anges att APT och samverkansgrupper är en del av kommunens samverkansavtal, och att rutiner och arbetssätt kan förankras i dessa forum. Vidare uppges att medarbetare har möjlighet att framföra synpunkter och idéer gällande arbetsmiljö i samband med det årliga medarbetarsamtalet.
- **Säkerställa att de delar av kommunens ledarskapsmodell som befrämjar syftet att minska sjukfrånvaron används fullt ut:** Det framgår av yttrandet att ett möjligt sätt att undersöka följsamheten till ledarskapsmodellen, vilken framgår av kommunens personalpolicy, är att tillföra frågor om ledarskap och ledarbeteenden som främjar god arbetshälsa i den årliga medarbetarundersökningen. Frågor avseende ledarskap är numera inkluderade i medarbetarundersökningen.

Utöver det som anges i yttrandet har även andra åtgärder vidtagits under de senaste åren. Fler beskrivningar av olika åtgärder och processer kopplat till rekommendationerna, samt arbetet för att förhindra och motverka sjukfrånvaro, beskrivs i kapitlen nedan.

## 3.3 Styrning och styrande dokument

### 3.3.1 Mål, utredning och åtgärdsplan för minskad sjukfrånvaro

I *Mål och budget 2024–2026* anges att Huddinge kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare och att personalen ska ha goda förutsättningar för att trivas och utvecklas på sin arbetsplats. Det framgår vidare att personalens hälsa ska främjas, och sjukfrånvaron ska minska. I budgeten för år 2024 avsätts 3 mnkr för att minska sjukfrånvaron, stärka arbetet med kompetensförsörjning och utveckla arbetsgivarmärket. Därtill fastställer fullmäktige i budgeten målet "*Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare*". Till målet fastställs bland annat "Sjukfrånvaro totalt bland anställda" som en indikator för att mäta målets uppfyllelse, där målet år 2024 är en sjukfrånvaro som är lägre än 7,6 procent.

I *Mål och budget 2023–2025*<sup>9</sup> fastställde kommunfullmäktige ett utredningsuppdrag till kommunstyrelsen om att "kartlägga orsaker bakom sjukfrånvarotalen och vid behov föreslå åtgärder för att minska sjukfrånvaron". Utredningen "*Kartläggning av orsaker bakom sjukfrånvarotalen och förslag på åtgärder för att minska sjukfrånvaron*" genomfördes under år 2023 och redovisar bland annat nuläge och "bör-läge" utifrån kartläggning över sjukfrånvaro i kommunen och i ett urval av kommuner i länet. Vidare identifierar utredningen områden med högre sjukfrånvaro än förväntat, samt orsaker till de höga sjukfrånvarotalen. Av utredningen framgår att personalgrupper med högst sjukfrånvaro i kommunen var stödassistenter, barnskötare, boendestödjare, kock/kokerska/måltidspersonal och elevassistent i fallande ordning. Sjukfrånvarotalen i

<sup>9</sup> Kommunfullmäktige 2022-12-12, § 8

respektive personalgrupp har i utredningen jämförts med andra kommuners motsvarande data. Vidare görs en analys av gemensamma nämnare för dessa grupper, t.ex. att de utgör en stor del av kommunens anställda och att de arbetar kontaktnära/fysiskt och pedagogiskt nära användare med ett brett spann av behov (brukarna, barnen och eleverna) mm. Vidare framgår även mer djupgående analyser kring möjliga orsaker till sjukfrånvaron kopplat till de olika personalgrupperna.

Utifrån den kartläggning som genomfördes inom ramen för utredningen presenterades totalt tio förslag på åtgärder, varav fem avsåg hantering på strategisk nivå och fem på operativ nivå. Föreslagna åtgärder på strategisk nivå var:

- Fokus på chefers organisatoriska och sociala arbetsmiljö,
- Löpande uppföljning av ledarskapsmodellen,
- Fokus på utsatta personalgrupper,
- Implementera de centrala parternas friskfaktorsatsning genom resursförstärkning samt,
- Prioritera tid för rehabiliteringsärenden.

Föreslagna åtgärder på operativ nivå var:

- Säkerställa enhetligt analysunderlag,
- Stärka det systematiska arbetsmiljöarbetet,
- Utveckla kommunens rehabiliteringsprocess,
- Anlita företagshälsovården och krisstödsleverantör i högre utsträckning i svåra ärenden samt,
- Utveckla den kommungemensamma utbildningen inom arbetsmiljöområdet.

Till respektive föreslagen åtgärd framgår även en konsekvensbeskrivning för genomförandet. Kommunstyrelsen beslutade utifrån utredningen att anslå 2 mnkr från reserverade medel för implementering av utredningens åtgärdsförslag<sup>10</sup>.

Kommunstyrelsen har även följt upp arbetet med åtgärderna i oktober 2024<sup>11</sup> och i samband med det uppdragit förvaltningen att senast i delårsrapporten 2025 återkomma med en redogörelse över vilka konkreta åtgärder för att minska sjukfrånvaron som vidtagits samt hur arbetet med implementering av åtgärdsplanerna har gått.

### 3.3.2 Styrande dokument

Nedan beskrivs några av de styrdokument som går att koppla till kommunens arbete med arbetsmiljö, arbetshälsa och att förhindra och minska sjukfrånvaro. Vi noterar att ett flertal av de styrande dokument som redovisas nedan saknar information om beslutsinstans och tid för uppföljning.

<sup>10</sup> Kommunstyrelsen 2024-04-10, § 5

<sup>11</sup> Kommunstyrelsen 2024-10-02, § 10

## Huddinge kommun

Uppföljande granskning av arbetet för att förhindra och motverka sjukfrånvaro

2025-03-24

### *Personalpolicy*

Kommunfullmäktige har fastställt en *Personalpolicy*<sup>12</sup>, vilken beskriver kommunens personalpolitiska ställningstaganden och värderingar som ska prägla arbetet i verksamheten. Det finns därtill ett flertal andra dokument som tydliggör olika delar av policyn, däribland en *Rehabiliteringshandbok*<sup>13</sup> och en *Rutin för kränkande särbehandling, trakasserier och sexuella trakasserier*<sup>14</sup>. Personalpolicyn gör gällande att kommunens målbild ska brytas ned och verksamhetsanpassas i verksamhetsplaner, arbetsplaner och i medarbetarsamtal.

I personalpolicyn anges att en god arbetsmiljö främjar ett hållbart, säkert och långsiktigt arbetsliv med väl fungerande verksamheter. Det ska enligt policyn bedrivas ett aktivt och systematiskt arbete för att främja hälsa och förebygga ohälsa i arbetet. Arbetslivsinriktat rehabiliteringsarbete ska enligt policyn ske tidigt med väl avvägda insatser.

### *Rehabiliteringshandbok och rutin för sjukanmälan*

I Huddinge kommuns *Rehabiliteringshandbok* beskrivs kommunens rehabiliteringsarbete, dvs. åtgärder för att medarbetare ska återfå eller behålla sin arbetsförmåga vid sjukdom eller skada. I dokumentet framgår vilket ansvar chefer, medarbetare, HR-avdelningen, fackliga parter, företagshälsovården samt Försäkringskassan har i rehabiliteringsärenden. Där framgår att chefer ska vara uppmärksamma på tidiga tecken på ohälsa bland medarbetare och aktivt initiera åtgärder. Handboken innehåller beskrivningar och exempel avseende tidiga tecken på ohälsa eller risk för ohälsa, arbetsanpassning, arbetsanpassning som förebyggande åtgärd, initialt agerande, rehabilitering samt omplacering. Det finns även en processkarta för initialt agerande, rehabilitering och omplacering, dvs. olika hållpunkter i samband med att en medarbetare blir sjukskriven eller är frånvarande. Där anges processen både vid kort- och långvarig sjukfrånvaro, och chefens ansvar vid långvarig sjukfrånvaro för att säkerställa att medarbetare har tillräckligt med stöd att återgå till arbetet och även förebygga långtidssjukskrivningar.

Chefer har enligt handboken ansvar för rehabiliteringsarbetet, samt för att följa upp tidigare åtgärder genom exempelvis medarbetarsamtal och statistik över individens sjukfrånvaro. Vidare har HR-avdelningen ett ansvar att kontinuerligt följa upp och analysera kommunens sjukfrånvarostatistik.

Vid intervju beskrivs att rehabiliteringshandboken kompletteras av *Rutin för sjukfrånvarooanmälan och för ersättning vid sjukdom*<sup>15</sup>, vilken finns publicerad på kommunens intranät.

<sup>12</sup> Kommunfullmäktige 2016-02-08, § 18

<sup>13</sup> HR-direktör 2024-08-01

<sup>14</sup> HR-direktör 2023-10-17

<sup>15</sup> Daterad 2024-11-22

### **Att vara ledare i Huddinge kommun**

Kommunfullmäktige har fastställt dokumentet *Att vara ledare i Huddinge kommun*<sup>16</sup>, vilket ska tydliggöra vilket ledarskap som ska genomsyra chefskapet och vilka förväntningar som kommunen ställer på ett chefskap. Vid intervju uppges att dokumentet fastställdes i samband med fastställande av personalpolicyn, och utgör kommunens ledarskapsmodell.

I dokumentet anges att kommunen ska arbeta för ett transformerande ledarskap, vilket beskrivs vara ett ledarskap som handlar om att vara en förebild och att leda genom visioner, mål och värderingar. Av dokumentet framgår exempel på hur chefer ska tydliggöra mål och förväntningar, vara en förebild, skapa gemensamma visioner, utmana och ifrågasätta, frigöra handlingskraft samt uppmuntra och synliggöra.

### **Förebygga samt utreda kränkande särbehandling, trakasserier och sexuella trakasserier**

*Rutin för att förebygga samt utreda kränkande särbehandling, trakasserier och sexuella trakasserier*<sup>17</sup> syftar till att tydliggöra för samtliga chefer och medarbetare vad som ska göras och vart det är möjligt att vända sig i de fall någon misstänker eller uppmärksammar att det förekommer kränkande särbehandling, trakasserier eller sexuella trakasserier inom kommunens verksamheter. Det anges att olösta och organisatoriska problem kan orsaka negativ psykisk belastning i en arbetsgrupp, samt ökad sjukfrånvaro och personalomsättning.

Rutinen beskriver för vilken roll både chef och medarbetare har i det förebyggande arbetet samt vid akuta situationer. Vidare framgår även instruktioner för hur en utredning ska genomföras och vad en sådan ska omfatta. Det beskrivs att vid beslut om åtgärd ska chef sedan säkerställa att åtgärderna har haft avsedda effekter och vid behov justera åtgärderna.

### **Rutiner avseende arbetsmiljöarbetet**

Vi har tagit del av ett skärmlapp från kommunens intranät, vilket påvisar en "temasida" där rutiner avseende lag- och föreskriftsstyrda arbetsmiljöuppgifter finns samlade. Vid intervju beskrivs att de olika rutinerna, till exempel "fysisk arbetsmiljö", innehåller beskrivningar av vilka krav som finns på arbetsgivaren och hur kommunen ska uppfylla dessa krav.

Kommunen har upprättat ett samlat styrdokument som innehåller de obligatoriska kommunövergripande rutinerna kopplat till arbetsmiljöarbetet, däribland *Arbetsmiljöansvar vid byggnads- och anläggningsarbete*, *Samordningsansvar – rutin, överenskommelse och checklista* samt *Rutin gällande skadligt bruk på arbetsplatsen*. Vid intervju uppges att det även publiceras kompletterande rutiner på intranätet, exempelvis en rutin avseende *Företagshälsovård – Information för dig som chef*<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Kommunfullmäktige 2016-02-08

<sup>17</sup> HR-direktör 2023-10-17

<sup>18</sup> Daterad 2024-12-03

### 3.3.3 Medarbetares delaktighet vid framtagandet av rutiner och styrande dokument

I intervju framförs att medarbetare involveras i framtagandet av rutiner och styrdokument avseende arbetsmiljö och arbetshälsa på olika sätt. Det nämns bland annat att rutiner förankras på exempelvis workshops och APT. Enligt det lokala kollektivavtalet<sup>19</sup> är kommunens samverkanssystem uppbyggt på just APT och samverkansgrupper. APT ska omfatta dialog mellan arbetstagare och arbetsledning på arbetsplatsnivå. Samverkansgrupper finns på tre olika organisationsnivåer och avser dialog och samverkan mellan arbetsgivare och fackliga organisationer. De tre olika typerna av samverkansgrupper är:

- Lokal samverkansgrupp på arbetsplatsen (LSG).
- Förvaltningsövergripande samverkansgrupp, tillika skyddskommitté (FSG).
- Central samverkansgrupp, tillika arbetsmiljökommitté (CSG)

Syftet med samverkansgrupperna är att skapa en gemensam planerings- och beslutsprocess samt uppföljning av verksamhet. Arbetsgivarens representanter är ansvariga för att frågor behandlas i samverkansgrupp innan det fattas beslut med bäring på bestämmelser enligt medbestämmandelagen (1976:580) och arbetsmiljölagen (1977:1160). I intervju uppges att ett nytt kollektivavtal är under framtagande och att nya kollektivavtalet förväntas bli fastställt under det första kvartalet under år 2025.

Utöver generell förankring vid APT och samverkansgrupper uppges det i intervju finnas en vedertagen process avseende förankring av reviderade processer/rutiner som HR-avdelningen ansvarar för. Det anges att processen inte finns skriftligt dokumenterad, men för att exemplifiera processen har revideringen av rehabiliteringshandboken beskrivits i intervju. Det uppges att arbetet påbörjades genom att en HR-strateg föreslog ett upplägg för processen, bland annat en beskrivning av bakgrund till förändringen, vilka förändringar som ska genomföras och varför, de övergripande processtegen för rehabiliteringsarbetet samt arbetsgången för förändringen. Upplägget presenterades sedan i den centrala samverkansgruppen (CSG), i vilken huvudskyddsombud ingår. Huvudskyddsombuden har i sin tur informerat skyddsombuden och sedan återkopplat till HR-strategen med eventuella synpunkter. Eventuell revidering som HR-strategen gjort i upplägget till följd av synpunkter har även återrapporterats till den centrala samverkansgruppen (CSG). Upplägget har även därefter presenterats i HR-avdelningens ledningsgrupp.

När upplägget var omsatt i ett skriftligt dokument förankrades det med kommunens förhandlingschef för att säkerställa att revideringarna var förenliga med arbetsrättsliga bestämmelser. Efter att dokumentet förankrats med förhandlingschef skickades det på remiss till två HR-partners vars specialistområde är arbetsmiljö. HR-partnerna har sedan förankrat dokumentet med fyra utvalda chefer, vilka i sin tur har förankrat det med sin personal. Det beskrivs att det inte finns ett formellt dokumenterat arbetssätt för att välja ut vilka chefer som ska få ta del av remissutkastet. I detta fall avseende

---

<sup>19</sup> Daterad 2007-11-05

rehabiliteringshandboken var det chefer i de förvaltningarna med högst sjukfrånvaro. HR-strategen har haft möjlighet att genomföra eventuella revideringar utifrån de synpunkter som inkommer vid remissrundorna. Därefter har dokumentutkastet återigen skickats till den centrala samverkansgruppen (CSG) för att inhämta eventuella synpunkter. Efter detta har underlaget skickats vidare till samtliga HR-partners som också kunnat återkomma med synpunkter till HR-strategen, och därefter även till HR-direktören som har till uppgift att förankra utkastet i kommunledningsgruppen. Efter denna process fastställer HR-direktör det reviderade dokumentet, som sedan publiceras på intranätet.

Den ovanbeskrivna processen, tillsammans med förankring vid APT och workshops, beskrivs av intervjupersoner i stor utsträckning säkerställa medarbetares delaktighet vid utarbetandet av nya rutiner och dokument.

### 3.3.4 Efterlevnad av rutiner och arbetssätt

När det gäller efterlevnad av rutiner och arbetssätt avseende arbetshälsa och sjukfrånvaro uppges det i intervju att kommunstyrelsen främst säkerställer detta genom att utveckla och skapa förutsättningar för chefskapet för kommunens chefer. Detta omfattar bland annat omvärldsbevakning, utformande av skriftliga riktlinjer/rutiner, digitalisering av arbetsprocesser samt operativt chefsstöd. För att systematisera chefernas arbete med bland annat arbetsmiljö har HR-avdelningen tagit fram ett årshjul för HR-arbetet. Årshjulet finns publicerat på kommunens intranät och anger när på året särskilda uppgifter ska genomföras. Till exempel anges det att chefer ska kartlägga arbetsmiljön, bedöma kartlagda risker samt skapa åtgärder för att hantera riskerna under oktober-december. Under samma period ska chefer även utarbeta handlingsplaner till följd av genomförd medarbetarundersökning.

I intervju uppges att den årliga arbetsmiljörapporten som tas fram inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet (se *avsnitt 3.4.2*) också utgör kommunens kontrollsystem. Det framförs att arbetsmiljörapporten är utformad för att efterleva de legala kraven på uppföljning i arbetsmiljöarbetet och ska kvalitetssäkra det årliga arbetsmiljöarbetet, och därmed även efterlevnaden av rutiner och arbetssätt. Det framförs vidare att risker som chef bedömer inte är möjliga att hantera på verksamhetsnivå ska lyftas till överordnande nivå. Arbetsmiljörapporterna aggregeras på samtliga nivåer till kommunstyrelsen.

Vidare uppges seniora HR-partners, HR-partners och HR-strateger vara kommunstyrelsens förlängda arm i förvaltningarna, vilket bland annat innefattar säkerställandet av efterlevnad till rutiner/arbetssätt avseende sjukfrånvaro och arbetshälsa. Utöver det som beskrivits ovan genomförs inga andra särskilda kontroller i form av till exempel stickprov för att säkerställa efterlevnad av rutiner och arbetssätt avseende arbetshälsa och sjukfrånvaro.

### 3.3.5 Bedömning

**Vår bedömning är att det i allt väsentligt finns styrande dokument som tydliggör arbetet för att förebygga och motverka sjukfrånvaro.**

Vår bedömning baseras bland annat på att det finns ett flertal dokument som beskriver och tydliggör hur kommunen ska arbeta för att främja arbetsmiljön och därigenom arbetshälsan. När det gäller särskilt arbetet för att förebygga och motverka sjukfrånvaro bedömer vi att detta främst tydliggörs i rehabiliteringshandboken. Vår bedömning är de styrande dokumenten är ändamålsenliga sett till att de tydliggör roller och ansvar i både det förebyggande och det motverkande arbetet, och i arbetet att främja en god arbetsmiljö.

Vi noterar att det i några dokument och rutiner saknas information kring beslutsinstans, datum för fastställande, dokumentansvarig, målgrupp samt tid för uppföljning, vilket vi bedömer bör framgå av samtliga styrande dokument för att säkerställa innehållets aktualitet.

**Vår bedömning är att det i allt väsentligt säkerställs att medarbetare är delaktiga i utarbetande av rutiner/arbetssätt som syftar till att förebygga och motverka sjukfrånvaro.**

Vår bedömning baseras bland annat på att det finns ett lokalt kollektivavtal som tydliggör samverkansformerna i kommunen, där medarbetare och fackliga representanter har möjlighet att lämna synpunkter på rutiner och styrande dokument. Vi anser att kommunstyrelsen bör tillse att även det nya kollektivavtalet som utarbetas säkerställer medarbetarnas delaktighet i utarbetandet av rutiner/arbetssätt på ett liknande sätt.

Vi noterar även att det finns en process som syftar till att säkerställa att medarbetare på något sätt involveras i utarbetande av rutiner/arbetssätt, vilket vi ser positivt på. Vi anser dock att denna process bör dokumenteras skriftligt i syfte att säkerställa likvärdighet och en god kvalitet i genomförandet. Utarbetandet av sådan dokumentation bidrar även till att säkerställa medarbetarnas delaktighet.

**Vår bedömning är vidare att kommunstyrelsen endast delvis säkerställt efterlevnad till rutiner/arbetssätt som anges i styrande dokument.**

Vi noterar att det finns ett årshjul som anger tidsplan för ett flertal uppgifter relaterat till arbetsmiljöarbetet, samt att uppföljning av arbetsmiljöarbetet sker systematiskt i den årliga arbetsmiljörapporten. Därtill finns även både strategiskt och operativt chefsstöd på olika verksamhetsnivåer i kommunens förvaltningar. Vår bedömning är att detta främjar efterlevnaden till rutiner/arbetssätt som anges i styrande dokument, men vi anser dock att denna kontroll inte är helt tillräcklig för att säkerställa följsamhet. Vi bedömer att det går att stärka kontrollen ytterligare, exempelvis genom regelbundna informationsinsatser till chefer och medarbetare kring rutiner/arbetssätt inom området och/eller genom regelbundna stickprovskontroller av att rutinerna har följts.

### 3.4 Uppföljning, analys och återslagrapportering

Kommunstyrelsen följer upp kommunens sjukfrånvaro i olika sammanhang och genom olika rapporter. Dessa uppföljningar beskrivs i avsnitten nedan.

### 3.4.1 Verksamhetsrapportering avseende sjukfrånvaro

Som tidigare nämnts har fullmäktige inom ramen för målet "*Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare*" fastställt indikatorn "Sjukfrånvaro". Styrelsen och samtliga nämnder följer upp indikatorn i förstärkta månadsrapporter, delårsrapporter och verksamhetsberättelser/årsredovisningen. Nedan redovisas det som framgått av dessa rapporter under år 2024, samt i årsredovisningen 2023.

#### *Årsredovisning 2023*

Genom *årsredovisningen 2023*<sup>20</sup> har kommunstyrelsen följt upp kommunens övergripande sjukfrånvaro nedbrutet på kön och sjukfrånvarotid. Sjukfrånvarotiden redovisas i intervallerna 1–14 dagar, 15–90 dagar, 91–180 dagar samt över 180 dagar. Av årsredovisningen framgår att sjukfrånvaron har minskat inom samtliga förvaltningar under år 2023 jämfört med 2022.

Årsredovisning 2023 gör gällande att sjukfrånvaron var högst inom förskolan och lägst inom kommunstyrelsens förvaltning. Vidare framgår att sjukfrånvaron var högst inom personalgrupperna stödassistent, barnskötare, boendestödjare, kock/kokerska/måltidspersonal och elevassistent, i fallande ordning. Det framgår vidare att de vanligaste orsakerna till frånvaro för både män och kvinnor var icke arbetsrelaterade fysiska sjukdomar. Det omfattar till exempel infektioner, hjärt- och kärlbesvär samt besvär i rörelseorgan. Därefter följer icke arbetsrelaterad psykisk belastning samt arbetsrelaterad psykisk belastning som till exempel stress och utmattning.

#### *Förstärkt månadsrapport per april 2024*

Av kommunstyrelsens förstärkta månadsrapport per 30 april 2024<sup>21</sup> framgår att sjukfrånvaron i kommunstyrelsens förvaltning uppgick till 4 procent under de senaste tolv månaderna. Vidare redovisas sjukfrånvaron nedbrutet på kön samt sjukfrånvarotid. Det beskrivs att orsakerna till långtidssjukfrånvaro varierar. Orsaker som anges är bland annat svåra fysiska sjukdomsfall och fall med psykisk belastning orsakade av arbetet eller av privata orsaker.

Sjukfrånvaron för mars månad presenteras även nedbrutet på kön och sjukfrånvarotid. Det uppges att den totala sjukfrånvaron har minskat från 4,2 procent i mars 2021 till 3,5 procent i mars 2024. Den korta sjukfrånvaron har minskat från 1,7 procent till 1,4 procent under samma period. Det beskrivs att det har genomförts samtal med medarbetare vid återkommande korttidsjukfrånvaro och under pågående sjukfrånvaro. Vid längre tids sjukfrånvaro ska det bedrivas ett aktivt rehabiliteringsarbete för att möjliggöra återgång i arbete i enlighet med gällande rutiner.

#### *Delårsrapport per augusti 2024*

Det framförs i kommunstyrelsens delårsrapport per augusti 2024<sup>22</sup> att sjukfrånvaron inom kommunstyrelsens förvaltning under de senaste tolv månaderna uppgick till 3,4

<sup>20</sup> Kommunstyrelsen 2024-04-10, § 3

<sup>21</sup> Kommunstyrelsen 2024-06-19, § 12

<sup>22</sup> Kommunstyrelsen 2024-10-25, § 8

procent, vilket var en minskning på 0,9 procentenheter jämfört med föregående år. Vidare presenteras sjukfrånvaron nedbrutet på kön samt sjukfrånvarotid. Det beskrivs att orsakerna till långtidssjukfrånvaro varierar, och att dessa är detsamma som orsakerna som redovisats tidigare under året.

Sjukfrånvaron för juli månad presenteras även nedbrutet på kön och sjukfrånvarotid. Förvaltningens sjukfrånvaro i juli har minskat från 4,2 procent i juli 2023 till 2,9 procent i juli 2024. I jämförelse mellan juli 2021 och juli 2024 har den totala sjukfrånvaron minskat från 3,4 procent till 2,9 procent och den korta sjukfrånvaron har ökat från 1 procent till 1,2 procent. Det anges, likt månadsrapporten per april, att det genomförs samtal med medarbetare vid återkommande korttidsjukfrånvaro och under pågående sjukfrånvaro, samt att det ska bedrivas ett aktivt rehabiliteringsarbete för att möjliggöra återgång i arbete vid långvarig sjukfrånvaro.

### **3.4.2 Årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet**

Det framförs vid intervju att kommunens arbetsmiljöarbete utgörs av fem delprocesser:

- Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM)
- Rehabiliteringsarbete
- Likabehandlingsarbete
- Hälsofrämjande insatser och friskvård
- Hantering av arbetsskador och tillbud

Delprocessen "systematiskt arbetsmiljöarbete" uppges omfatta arbetet för att stödja hantering av identifierade, och även ännu inte identifierade, riskområden.

Delprocessen beskrivs även utgöra basen för övriga delprocesser med anledning av att den omfattar rutinen att årligen följa upp allt arbetsmiljöarbete. Det innebär att allt arbete som bedrivs inom ramen för övriga delprocesser redovisas i samband med det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Vid intervju uppges att den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet sker på samtliga organisationsnivåer genom att arbetsmiljöansvariga chefer utarbetar en digital arbetsmiljörapport.

Vi har tagit del av en mall för arbetsmiljörapporterna. Rapporten består av tre delar:

- 1) Bedömning efter utvärdering av föregående års åtgärder.
- 2) Bedömning efter analys av arbetsmiljöarbetet genom statistik och uppgifter.
- 3) Redovisning av utvalda risker och åtgärder som rapporteras vidare uppåt i organisationen, eftersom de inte kan åtgärdas på den nivå där de uppstått.

I mallen för arbetsmiljörapporten finns det även ett avsnitt avseende sjukfrånvaro. Av avsnittets anvisningar framgår bland annat att cheferna ska redogöra för och analysera total och könsuppdelad sjukfrånvaro, orsaker till sjukfrånvaron samt hur arbetet med rehabilitering fortlöper. Chef kan även välja att jämföra sjukfrånvarostatistiken för sitt

område med andra kommuner genom Kolada<sup>23</sup>. Enligt intervju pågår det ett arbete med att samla in statistik avseende till exempel personalomsättning och sjukfrånvaro i ett verksamhetssystem. Det beskrivs att syftet med att samla statistik avseende personalförhållanden är att främja chefernas uppsikt över sin personalgrupp.

Det beskrivs vid intervju att arbetsmiljörapporterna utarbetas under perioden januari-juni och sedan aggregeras från enhetsnivå till kommunövergripande nivå. Kommunstyrelsens kommunövergripande arbetsmiljörapport ska sammanfatta det som redovisas i nämndernas egna rapporter. Avseende sjukfrånvaro framgår det bland annat av den övergripande *arbetsmiljörapporten för 2024*<sup>24</sup> att sjukfrånvaron uppgår till 7,7 procent, vilket är en minskning med 0,8 procentenheter från föregående år. Det framgår vidare redogörelser för sjukfrånvaron nedbrutet per kön och i jämförelse med andra kommuner i länet.

Kopplat till sjukfrånvaro finns det även ett avsnitt för bedömning och analys i arbetsmiljörapporten för 2024. Av detta avsnitt framgår bland annat att samtliga förvaltningar har minskat sjukfrånvaron jämfört med föregående år. Det uppges att verksamheter med hög sjukfrånvaro till stor del utgörs av kvinnodominerande kontaktyrken, med undantag för natur- och stadsmiljönämnden. Det uppges vidare att de verksamhetsområden som har den lägsta sjukfrånvaron har en mer jämställd könsfördelning samt att arbetsuppgifterna till stor del är administrativa. Många medarbetare inom dessa verksamheter har dessutom möjlighet till distansarbete, vilket beskrivs minska stress och öka möjligheten att förena arbetsliv och privatliv. Distansarbete uppges även skapa möjlighet till att arbeta trots lindriga sjukdomssymptom.

### 3.4.3 Medarbetarsamtal

Ett annat sätt att följa upp och förhindra samt motverka sjukfrånvaro är genom de årliga medarbetarsamtalen som hålls mellan chef och medarbetare. Det finns en framtagen mall för medarbetarsamtal där det framgår att samtalet bland annat ska syfta till att stämma av arbetssituationen och arbetsmiljö. Mallen innehåller ett flertal frågor med bäring på arbetssituation och arbetsmiljö, vilka ska besvaras av medarbetare inför samtalet. De besvarade frågorna utgör sedan ett diskussionsunderlag vid samtalet. Samtalet ska dokumenteras av chef i ett digitalt system.

### 3.4.4 Medarbetarundersökning

Det beskrivs vid intervju att kommunen genomför en medarbetarundersökning årligen, vilken omfattar olika delar kopplat till bland annat arbetsmiljö. Vi har tagit del av resultatet av 2024 års undersökning. Undersökningen består av ett flertal frågor kopplat till områdena engagemang, struktur och förutsättningar, mål och målstyrning, ledarskap, samarbete och kollegor, påverkan och initiativ, utveckling och lärande, trygghet och inkludering, arbetsbelastning och arbetstider, samt kränkningar, diskriminering, hot och våld. Inom dessa områden förekommer frågor avseende arbetshälsa och arbetsmiljö.

<sup>23</sup> Rådet för främjande av kommunala analyser.

<sup>24</sup> Kommunstyrelsen

2025-03-24

Som nämnts tidigare i rapporten angav kommunstyrelsen i sitt yttrande på tidigare genomförd granskning att ett sätt att undersöka följsamheten till ledarskapsmodellen var att tillföra frågor om ledarskap och ledarbeteenden som främjar god arbetshälsa i den årliga medarbetarundersökningen. När det gäller ledarskap uppmanas medarbetare att ta ställning till sex påståenden i undersökningen:

- 1) Jag har förtroende till min närmaste chef
- 2) Min närmaste chef ger mig tydlig återkoppling som hjälper mig att utvecklas
- 3) Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser
- 4) Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare
- 5) Min närmaste chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete
- 6) När jag efterfrågar det, ger min närmaste chef mig stöd och hjälp

Medarbetare uppmanas även att välja upp till tre av totalt 16 förbättringsområden som närmaste chef bör prioritera för att fungera bättre som ledare. Exempel på områden som anges är "vara mer öppen för feedback" och "visa mer stöd och uppmuntran".

Resultatet av medarbetarundersökningen 2024 publicerades i oktober 2024. Vid granskningens genomförande pågick ett arbete med att utarbeta handlingsplaner utifrån resultatet på samtliga nivåer i kommunen. Det beskrivs vid intervju att systemstödet till undersökningen stöttar chefer i arbetet genom att skapa förslag till prioriteringar för en handlingsplan utifrån kommunens övergripande resultat. I övrigt uppges det vid intervju att kommunledningsgruppen har formulerat två övergripande förbättringsområden utifrån undersökningsresultatet, vilka är arbetsbelastning och kränkningar/diskriminering/hot och våld. Arbetet ska fortsättningsvis bedrivas i kommunens respektive ledningsgrupper, där den kommunövergripande handlingsplanen bryts ner i mer konkreta aktiviteter utifrån respektive verksamhets behov.

### 3.4.5 Bedömning

**Vår bedömning är att kommunstyrelsen i allt väsentligt har en tillräcklig uppföljning av sjukfrånvaro för att kunna fatta beslut om adekvata åtgärder vid eventuella avvikelser.**

Vår bedömning baseras bland annat på att kommunstyrelsen följer upp sjukfrånvaro nedbrutet på olika faktorer regelbundet under året genom förstärkt månadsrapport, delårsrapport, årsredovisning och årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

**Vår bedömning är att kommunstyrelsen endast delvis säkerställt att de delar av kommunens ledarskapsmodell som befrämjar syftet med att minska sjukfrånvaron används fullt ut.**

Vår bedömning baseras bland annat på att kommunstyrelsen följer upp medarbetarnas upplevelser av ledarskapet i kommunen genom den årliga medarbetarundersökningen. Vi anser att medarbetarundersökningen omfattar stora delar av kommunens ledarskapsmodell, vilket således gör det möjligt att fånga in avvikelser och negativa

**Huddinge kommun**

Uppföljande granskning av arbetet för att förhindra och motverka sjukfrånvaro

2025-03-24

trender. Vi bedömer dock inte att medarbetarundersökningen utgör en uppföljning av ledarskapsmodellen i sin helhet. Vi anser att det krävs en sammanhängande uppföljning och analys för att säkerställa att de delar av ledarskapsmodellen som befrämjar syftet med att minska sjukfrånvaron används fullt ut.

**Vår bedömning är vidare att det i allt väsentligt genomförs systematiska analyser av orsaker till sjukfrånvarotal.**

Vår bedömning baseras bland annat på att det genomförs analyser av orsaker till sjukfrånvarotal på enhetsnivå av chefer med tilldelade arbetsmiljöuppgifter. Analyserna sker inom ramen för den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Analyserna aggregeras även uppåt i organisationen och fastställs slutligen på kommunövergripande nivå. Vi anser att denna process gör det möjligt att identifiera både utvecklingsområden samt framgångsfaktorer för att förebygga sjukfrånvaro.

**Vår bedömning är att det i allt väsentligt genomförs systematiska analyser av eventuella skillnader i sjuktal jämfört med andra jämförbara kommuner.**

Vår bedömning baseras bland annat på att det framgår jämförelser med andra kommuner i den kommunövergripande arbetsmiljörapporten som genomförs årligen, samt i den kartläggning av orsaker till sjukfrånvaro som genomförts under 2023/2024 (se avsnitt 3.3.1).

## 4 Samlad bedömning och rekommendationer

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen har tillsett att ändamålsenliga åtgärder har vidtagits utifrån tidigare genomförd granskning år 2019.

**Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen i allt väsentligt tillsett att ändamålsenliga åtgärder har vidtagits utifrån tidigare genomförd granskning år 2019.**

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Tillse att beslutsinstans, datum för fastställande, dokumentansvarig, målgrupp samt tid för uppföljning framgår av samtliga styrande dokument.
- Tillse att det nya kollektivavtalet som utarbetas säkerställer medarbetarnas delaktighet i utarbetandet av rutiner/arbetssätt som syftar till att förebygga och motverka sjukfrånvaro.
- Skriftligt dokumentera processen för utarbetandet av rutiner/arbetssätt som syftar till att förebygga och motverka sjukfrånvaro.
- Säkerställa efterlevnad till rutiner/arbetssätt som anges i styrande dokument för att förebygga och motverka sjukfrånvaro.
- Genomföra en sammanhängande uppföljning och analys av de delar av ledarskapsmodellen som befrämjar syftet att minska sjukfrånvaron i syfte att säkerställa att de används fullt ut.

Datum som ovan

KPMG AB

Liam Allén

*Verksamhetsrevisor*

Olivia Gonzalez

*Verksamhetsrevisor*

Anders Petersson

*Certifierad kommunal yrkesrevisor och uppdragsansvarig*