



Handläggare
Mona Birgetz
Therese Scotte

Kommunstyrelsen

Svar på revisionsskrivelse - Uppföljande granskning av arbetet för att förebygga och motverka sjukfrånvaro

Förslag till beslut

Kommunstyrelsens beslut

Kommunstyrelsens förvaltnings tjänsteutlåtande, daterat den 11 augusti 2025, överlämnas till Huddinge kommuns revisorer som svar avseende revisionsrapporten Uppföljande granskning av arbetet för att förebygga och motverka sjukfrånvaro.

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

Kommunens revisorers samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen i allt väsentligt tillsett att ändamålsenliga åtgärder har vidtagits utifrån tidigare genomförd granskning.

Kommunens revisioner lämnar fem rekommendationer. Kommunstyrelsens förvaltning kommenterar dessa under rubriken 'Förvaltningens synpunkter'.

Beskrivning av ärendet

KPMG har på uppdrag av revisorerna i Huddinge kommun genomfört en uppföljning av granskningen gällande kommunens arbete för att förebygga och motverka sjukfrånvaro som genomfördes inom ramen för revisionsår 2019. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen har tillsett att ändamålsenliga åtgärder har vidtagits utifrån tidigare genomförd granskning.

Den samlade bedömningen utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen i allt väsentligt tillsett att ändamålsenliga åtgärder har vidtagits utifrån tidigare genomförd granskning.

Utifrån revisorernas iakttagelser och bedömningar rekommenderar revisorerna kommunstyrelsen att:

HUDDINGE KOMMUN

Postadress
Huddinge kommun
Kommunstyrelsens förvaltning
141 85 Huddinge

Besök
Kommunalvägen 28

Tfn vxl 08-535 300 00

huddinge@huddinge.se
www.huddinge.se



- 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.

Förvaltningens synpunkter

Förvaltningen ser positivt på att granskningen lyfter fram att det finns ett flertal styrande dokument och rutiner som tydliggör kommunens arbete för att främja arbetshälsa samt förebygga och motverka sjukfrånvaro. Vidare noterar förvaltningen att det systematiska arbetsmiljöarbetet, digitala verktyg, medarbetarsamtal och medarbetarundersökningar, bedöms utgöra en tillräcklig grund för att identifiera behov och fatta beslut om adekvata åtgärder.

Huddinge har under en längre period haft en hög sjukfrånvaro i jämförelse med andra kommuner i riket och i länet. Olika insatser har pågått för att minska sjukfrånvaron. Innan pandemin var arbetet inriktat på att minska den långa sjukfrånvaron i kommunen. Under de senaste åren har arbetet alltmer kommit att handla om att skifta perspektiv från ett reaktivt till ett proaktivt arbetssätt, i syfte att förebygga ohälsa. Sjukfrånvaron har i Huddinge minskat och vid mätningen år 2024 uppnåddes den lägsta sjukfrånvaron på 10 år. År 2024 var genomsnittlig sjukfrånvaro för alla Sveriges kommuner 7,4 procent medan sjukfrånvaron i Huddinge kommun uppgick till 7,5 procent.

Utifrån framtagna kartläggningar över orsaker bakom sjukfrånvarotalen har ett aktivt arbete inletts, där särskild vikt läggs vid satsningar på friskfaktorer som ett strategiskt verktyg för att skapa hållbara och hälsofrämjande arbetsplatser. För att särskilt fokusera på kvinnors sjukfrånvaro kommer en kunskapsspridande insats att lanseras under hösten 2025, med fokus på klimakteriets påverkan i relation till arbetslivet. Vidare pågår utveckling av att förenkla möjligheten att hitta orsaker och åtgärder, kopplat till sjukfrånvaro.

Parallellt med det proaktiva arbetet bedrivs även arbete för att kvalitetssäkra arbetet med rehabiliteringsärenden och rehabiliteringsprocessen så att medarbetare som befinner sig i långtidssjukskrivningar får det stöd som krävs och att chefer har kunskap kring arbetsgivarens ansvar och vilket stöd som finns att få. Hösten 2025 införs ett kommunövergripande digitalt dashboard, som verksamhetsunikt stödjer chefer, bland annat till riktade insatser, genom statistik om sjukfrånvaro och arbetsmiljö.



De åtgärder som hittills har vidtagits har gett positiva resultat, men arbetet är långt ifrån avslutat. Fokus ligger fortsatt på att långsiktigt minska sjukfrånvaron genom ett hållbart och systematiskt arbetsmiljöarbete, ett stärkt ledarskap samt ökad delaktighet bland medarbetarna.

Specifika reflektioner rörande rekommendationerna

- Tillse att beslutsinstans, datum för fastställande, dokumentansvarig, målgrupp samt tid för uppföljning framgår av samtliga styrande dokument.

Nya riktlinjer för styrdokument antogs i december 2024. Alla dokument ska framöver innehålla uppgifter om beslutsinstans, ansvar, målgrupp och uppföljningstidpunkt. Utifrån dessa nya riktlinjer kommer samtliga styrdokument som är relaterade till sjukfrånvaro att uppdateras.

- Tillse att det nya kollektivavtalet som utarbetas säkerställer medarbetarnas delaktighet i utarbetandet av rutiner/arbetssätt som syftar till att förebygga och motverka sjukfrånvaro.

I februari 2025 tecknades ett nytt samverkansavtal i Huddinge kommun. Genom avtalet ges medarbetare, deras fackliga företrädare samt skyddsombud utökade möjligheter till inflytande och delaktighet i verksamhetens utveckling. Det nya avtalet förstärker och tydliggör att arbetsmiljöfrågor är en integrerad del av samverkanssystemet.

Förändringar av rutiner och arbetssätt ingår i ett kontinuerligt förbättrings- och utvecklingsarbete, i detta arbete syftar samverkan till att främja en kontinuerlig och strukturerad dialog mellan arbetsgivaren och de fackliga organisationerna.

- Skriftligt dokumentera processen för utarbetandet av rutiner/arbetssätt som syftar till att förebygga och motverka sjukfrånvaro

En dokumenterad process för utveckling av en ny rehabiliteringsmodell har tagits fram och kommer att fungera som en referens vid utformning av andra rutiner och arbetssätt. Processen behöver dock anpassas utifrån förändringens omfattning och om förändringen genomförs till följd av förändringar i kollektivavtal eller lagstiftning där möjligheten till påverkan är begränsad.

- Säkerställa efterlevnad till rutiner/arbetssätt som anges i styrande dokument för att förebygga och motverka sjukfrånvaro.



Inom HR-avdelningen pågår ett kontinuerligt utvecklingsarbete för att förebygga sjukfrånvaro. Arbetssätten dokumenteras och implementeras i form av processer, styrdokument, rutiner, utbildningsinsatser och systemstöd.

I januari 2024 genomfördes en centralisering av HR funktionerna i kommunen med syfte att skapa en tydlig ledning inom övergripande HR processer och ett behovsstyrt, professionellt, likvärdigt och samordnat stöd till kommunens verksamheter.

Det systematiska arbetsmiljöarbetet planeras och struktureras i en digital årsplan, där det tydligt framgår vilka styrande dokument och rutiner som ska följas. Uppföljning sker genom årliga arbetsmiljörapporter som tas fram inom samtliga verksamheter och aggregeras på nämndnivå och därefter på kommunövergripande nivå. Rapporteringen omfattar bland annat bedömning av om rutiner och instruktioner har efterlevts.

- 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

Transformerande ledarskap är ett värdebaserat förhållningssätt som innebär att leda genom visioner, mål och gemensamma värderingar i det dagliga arbetet. Under de senaste åren har kommunens chefsdagar haft en tydlig inriktning på både ledarskap och medarbetarskap i relation till tillitsbaserad styrning och ledning. Parallellt har kommunens ledarskapsutbildningar utvecklats med ett ökat fokus på funktionella och transaktionella ledarskapsbeteenden.

Även om någon egen systematisk effektanalys ännu inte har genomförts, vilar utvecklingsarbetet på väl etablerad forskning. Denna forskning visar att transformerande och transaktionella ledarskapsbeteenden har dokumenterat positiva effekter, såsom minskad stress, ökad motivation och lägre sjukfrånvaro.

Kommunen följer upp ledarskapet på olika sätt, men möjligheterna att fullt ut utvärdera hur ledarskapsmodellen tillämpas i det dagliga arbetet är begränsade, då ledarskap utövas kontinuerligt inom samtliga verksamheter. I dagsläget sker uppföljning genom medarbetarundersökningar, systematiskt arbetsmiljöarbete samt medarbetarsamtal. Inom ramen för kommunens årliga internkontroll planeras ytterligare uppföljning av utvalda HR-delprocesser och tillhörande rutiner inom arbetsmiljöområdet, exempelvis hantering av hot och våld samt rutiner mot kränkande särbehandling.

Ekonomiska och juridiska konsekvenser

Förslaget till beslut medför inga ekonomiska eller juridiska konsekvenser för Huddinge kommun.



Datum
2025-08-11

Diarienummer
KS-2025/534

Camilla Broo
Kommundirektör

Torgny Hagelin
HR-direktör

Bilagor

- Bilaga 1. Revisionsrapport
- Bilaga 2. Revisionsmissiv

Beslutet ska skickas till

Huddinge kommuns revisorer