



# Granskning av kommunens arbete för att nå låg sjukfrånvaro

Revisionsrapport

Huddinge kommuns revisorer

KPMG AB

2020-02-17

Antal sidor 26



## Revisionsrapport

Granskning av kommunens arbete för att nå låg sjukfrånvaro

2020-02-17

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	1
1.1	Rekommendationer	1
2	Bakgrund	2
2.1	Syfte och revisionsfrågor	3
2.2	Avgränsning	4
2.3	Projektorganisation	4
2.4	Metod	4
2.5	Revisionskriterier	4
3	Resultat av granskningen	5
3.1	Statistik, kostnader och kvalitet	5
3.2	Kommunens övergripande styrning och uppföljning	11
3.3	Arbetsätt	12
3.4	Ledarskap och delaktighet	17
3.5	Stöd från HR	19
4	Svar på revisionsfrågor	22
	Bilaga 1 – granskade dokument.	25
	Bilaga 2 – Intervjurespondenter	26

# 1 Sammanfattning

Vi har fått i uppdrag av Huddinge kommuns revisorer att granska kommunens arbete för att nå låg sjukfrånvaro. Det övergripande syftet med projektet är att granska om kommunstyrelsen och nämnderna bedriver ett ändamålsenligt arbete för att nå en låg sjukfrånvaro. Granskningen bygger på en genomgång av relevant dokumentation samt intervjuer med samtliga förvaltningsdirektörer och HR-ansvariga.

Vår granskning har funnit att det bedrivs ett strukturerat och systematiskt arbete i Huddinge kommun för att nå låg sjukfrånvaro. Centralt i detta arbete är de kommunövergripande styrdokument som ligger till grund för arbetsmiljö- och rehabiliteringsarbetet – *Rehabiliteringshandbok – anvisningar för Huddinge kommun*, samt *Arbetsmiljöarbetet i Huddinge kommun*. Styrdokumentet har en tydlig struktur som tydligt beskriver roller och ansvar och de olika processerna. Dessutom finns, för rehabiliteringsarbetets vidkommande, integrerat IT-stöd som bidrar till att säkerställa att rätt medarbetare får rätt insats i rätt tid.

Därutöver konstaterar vi att kommunen ger ett omfattande utbildningspaket som relaterar frågan om sjukfrånvaro till chefer. Exempelvis är *Grundläggande arbetsmiljöutbildning* en obligatorisk tredagarsutbildning som leder till certifiering i arbetsmiljö. I kombination med kommunens gemensamma ledarskapsmodell, *Transformerande ledarskap*, gör vi bedömningen att kommunens arbete för att nå låg sjukfrånvaro präglas av ett brett angreppssätt.

Mot denna bakgrund är det vår revisionella bedömning att kommunstyrelsen bedriver ett ändamålsenligt arbete i syfte att nå låg sjukfrånvaro.

däremot bedömer vi att analysförmågan ur ett samlat perspektiv avseende sjukfrånvaron är svag i Huddinge kommun. Under granskningen har vi inte kunnat identifiera något pågående analysarbete som syftar till att öka kunskapen om varför Huddinge kommuns sjukfrånvaro ligger konstant högre än övriga kommuner och riket över tid.

## 1.1 Rekommendationer

Med anledning av ovanstående rekommenderas 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.

## 2 Bakgrund

Vi har av Huddinge kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens arbete för att nå låg sjukfrånvaro.

Att attrahera, behandla och utveckla medarbetarna på bästa sätt är en framgångsfaktor för alla kommuner de kommande åren då konkurrensen om medarbetare kommer att vara hård. Ett sätt att vara en attraktiv arbetsgivare är att erbjuda en god arbetsmiljö samt att bedriva ett aktivt arbete i syfte att undvika sjukskrivningar.

Sveriges kommuner och regioner (SKR) sammanställer årligen statistik som visar sjukfrånvaron i kommuner. Nyckeltalet är sjukfrånvaro uttryckt i procent av ordinarie arbetad tid. År 2018 var genomsnittet för Sveriges kommuner 6,8 procent. Huddinge låg med 8 procent över rikets genomsnitt. Huddinge var den kommun i Stockholms län som hade högst sjukfrånvaro 2018. Den av länets kommuner som hade lägst sjukfrånvaro låg på 4,9 procent. Även 2017 var sjukfrånvaron i Huddinge högst i länet.

En hög sjukfrånvaro riskerar att öka kostnaderna och påverkar verksamheternas förmåga att leverera tjänster till kommunens medborgare på ett negativt sätt. Hög sjukfrånvaro och hög personalomsättning kan också vara tecken på arbetsmiljöproblem på en arbetsplats.

Försäkringskassan har tagit fram statistik som visar att den psykosociala arbetsmiljön har stor betydelse för sjukfrånvaron. Vidare har arbetsmiljöverket genomfört undersökningar som visar att upplevda brister i den psykosociala arbetsmiljön är vanligast inom vård, skola, omsorg och socialtjänst.

På senare år har olika initiativ tagits för att studera och förbättra styrning och ledning inom offentlig verksamhet. Ett exempel är *Tillitsdelegationen*, som inrättades av regeringen 2016. Under perioden juni 2016 till juni 2018 hade Tillitsdelegationen i uppdrag att stödja kommuner och landsting att utveckla en mer tillitsbaserad styrning och ledning. Fokus låg på välfärdstjänster inom hälso- och sjukvård, omsorg och skola. Delegationen, som hade ett stort antal forskare knutna till sig, har överlämnat ett huvudbetänkande, en rad delbetänkanden samt en forskningsantologi.

En slutsats från Tillitsdelegationens arbete är att ledarskapet har stor betydelse i arbetet med att nå en bra arbetsmiljö. Det finns såväl annan forskning som konkreta exempel från andra kommuner som stödjer den slutsatsen.

Mot bakgrund av ovanstående har revisorerna i Huddinge kommun beslutat att granska hur kommunstyrelsen och nämnderna arbetar för att nå en så låg sjukfrånvaro som möjligt. Särskilt och detaljerat fokus i granskningen skall läggas på hur HR-enheten inom KSF arbetar med att stödja cheferna inom förvaltningarna med metodik och kompetensutveckling som syftar till att på ett avgörande sätt minska sjukskrivningstalen inom kommunens alla verksamheter.

## 2.1 Syfte och revisionsfrågor

Det övergripande syftet med projektet har varit att granska om kommunstyrelsen och nämnderna bedriver ett ändamålsenligt arbete för att nå en låg sjukfrånvaro. Följande revisionsfrågor har legat till grund för granskningen:

### Statistik, kostnader och kvalitet

- Hur har sjukfrånvaron i Huddinge utvecklats de senaste åren? Hur ser siffrorna ut för kort sjukfrånvaro och långtidssjukfrånvaro och vad förklaras ev skillnader av?
- Vad är kostnaden för kommunen för varje procent sjukfrånvaro?
- Vilka analyser har gjorts av orsaker till skillnader mellan länets kommuner?
- Har några kvalitetsförsämringar rapporterats ifrån verksamheterna som följd av hög sjukfrånvaro?

### Kommunens övergripande styrning och uppföljning

- Vilken kommunövergripande styrning, t ex mål eller riktlinjer, finns som syftar till att nå minskad sjukfrånvaro eller ökad frisknärvaro? Hur följs eventuella mål upp?

### Arbetsätt

- Finns någon kommunövergripande metodik för att förebygga och minska sjukfrånvaron? Hur är den i så fall utformad?
- Tillämpar förvaltningarna några särskilda rutiner, arbetsätt eller aktiva insatser för att minska kommunens sjukfrånvaro och vilka är i så fall dessa?
- Vilka konkreta åtgärder planerar kommunstyrelsen att genomföra i syfte att sänka sjukfrånvaron så att kommunens mål om att vara en av de tre populäraste kommunerna i Stockholms län att arbeta i uppfylls?
- Hur arbetar kommunen med rehabiliteringsfrågor?

### Ledarskap och delaktighet

- Har ansvariga chefer ett ändamålsenligt ledarskap för strävandena att minska sjukfrånvaron?
- Har medarbetarna varit delaktiga i framtagande av eventuella rutiner eller arbetsätt i syfte att minska sjukfrånvaron?

### Stöd från HR

- Vilken roll har kommunens HR-avdelning i arbetet med att nå en låg sjukfrånvaro? Vilket stöd ger de till kommunens verksamheter?
- Vilka utbildningar har HR-avdelningen genomfört för kommunens chefer i syfte att förbättra arbetet med att minska sjukfrånvaron?
- Hur säkerställer kommunen att arbetet sker enligt den nya arbetsmiljölagen?
- Har ansvariga chefer kunskap om gällande lagstiftning och regelverk för arbetsmiljö, hälsa och sjukfrånvaro?

## **2.2 Avgränsning**

Granskningen avser kommunstyrelsen och alla nämnder.

## **2.3 Projektorganisation**

Granskningen har utförts av Martin Jansson, revisor, samt Tomas Odin, uppdragsansvarig/certifierad kommunal yrkesrevisor som kvalitetssäkrare.

## **2.4 Metod**

Genomgång och granskning av relevanta dokument och beslutsunderlag följt av analys och sammanställning av begärt underlag. Intervjuer och avstämningar har genomförts med samtliga förvaltningsdirektörer samt HR-ansvarig vid respektive förvaltning.

Samtliga intervjurespondenter har getts möjlighet att faktagranska ett rapportutkast.

## **2.5 Revisionskriterier**

Vi kommer att bedöma om rutinerna uppfyller:

- Eventuella mål och riktlinjer fastställda av fullmäktige.
- Tillämpbara interna styrande och stöttande dokument.
- Kraven på ändamålsenlighet och god ekonomisk hushållning.

### 3 Resultat av granskningen

I detta avsnitt redovisas de iakttagelser som granskningen har genererat och de kommentarer som dessa föranlett i relation till respektive revisionsfråga inom respektive frågeområde.

#### 3.1 Statistik, kostnader och kvalitet

##### 3.1.1 Sjukfrånvarons utveckling i Huddinge kommun *lakttagelser*

I samband med granskningen har vi efterfrågat statistik som beskriver sjukfrånvaron i Huddinge kommun. Visserligen går det att hämta ut statistik kring detta ur databasen Kolada men vi har valt att återge de data som Huddinge kommun har återkopplat som ett sätt att även göra en beskrivning av utgångspunkterna för kommunens uttolkning av sjukfrånvaron.

##### Nuläge sjukfrånvaro Huddinge kommun

Tabell 1: Nuläge sjukfrånvaro Huddinge kommun 2018 – 2019

Sjukfrånvaro-intervall	R12 2019-12	R12 2018-12
0-1	0,3 %	0,3 %
2-14	2,6 %	2,6 %
15-90	1,3 %	1,3 %
91-180	0,9 %	0,8 %
181-9999	2,8 %	3,2 %
Total (inkl. sjukers.)	7,9 %	8,1%

Källa: Huddinge kommun

En jämförelse av sjukfrånvaro mellan 2018 – 2019 visar att den totala sjukfrånvaron har minskat från 8,1% till 7,9%. Minskningen har skett i de längre sjukskrivningarna över 180 dagar från 3,2% till 2,8%. Sjukfrånvaron för kvinnor har under samma period minskat från 8,9% till 8,6%. Minskningen sker i sjukskrivningar över 180 dagar. För män har sjukfrånvaron ökat från 5,3% till 5,7%. Ökningen sker i sjukfrånvaron mellan 15 – 180 dagar.

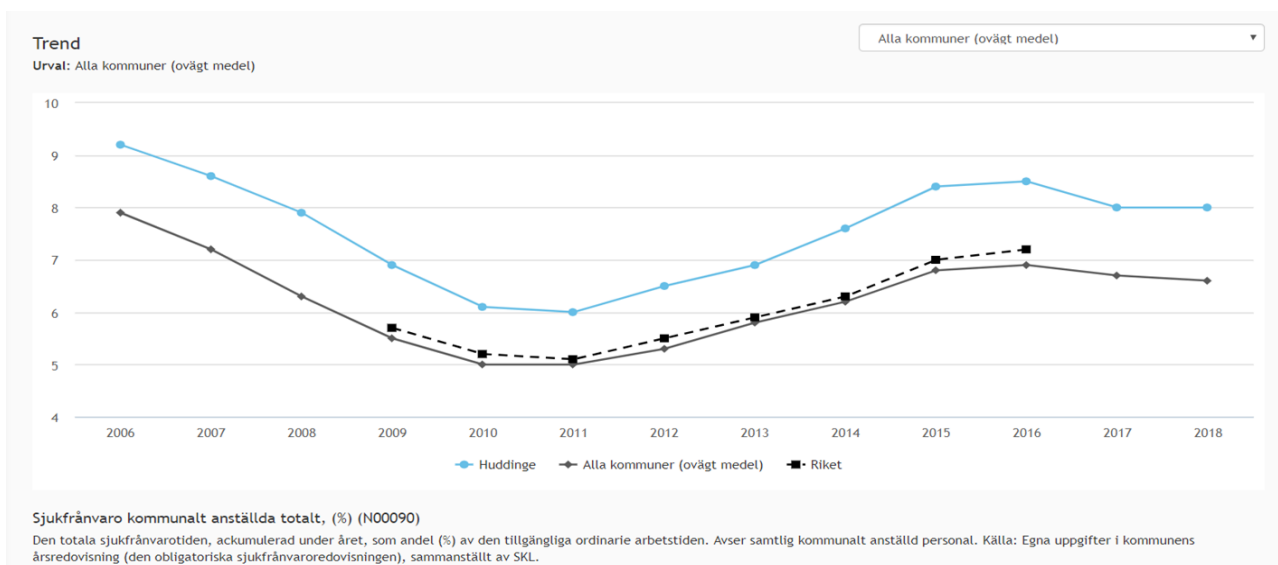
**Tabell 2: Nuläge sjukfrånvaro per nämnd (jämförelse 2018 – 2019)**

Nämnd	R12 2019-12	R12 2018-12
Kommunstyrelsen	4,2	4,8
Förskolenämnd	10,5	10,8
Grundskolenämnd	7,4	7,3
Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnd	5,1	5,7
Socialnämnd	7,0	5,5
Vård- och omsorgsnämnd	9,1	9,5
Kultur- och fritidsnämnd	5,0	4,9
Bygglov- och tillsynsnämnd	5,7	8,1
Klimat- och stadsmiljönämnd	9,0	6,1

Källa: Huddinge kommun

Vi ser i tabellen ovan en tydlig minskning av sjukfrånvaron i kommunstyrelsen, förskolan, gymnasie- och arbetsmarknad, vård och omsorg samt bygglov. Däremot noterar vi en relativt stor ökning av sjukfrånvaron i socialnämnden och klimat och stadsmiljö. Kultur och fritid samt grundskolan ligger kvar på samma nivå.

**Diagram 1: Sjukfrånvarons utveckling i Huddinge kommun och Sveriges kommuner 2006 – 2018**



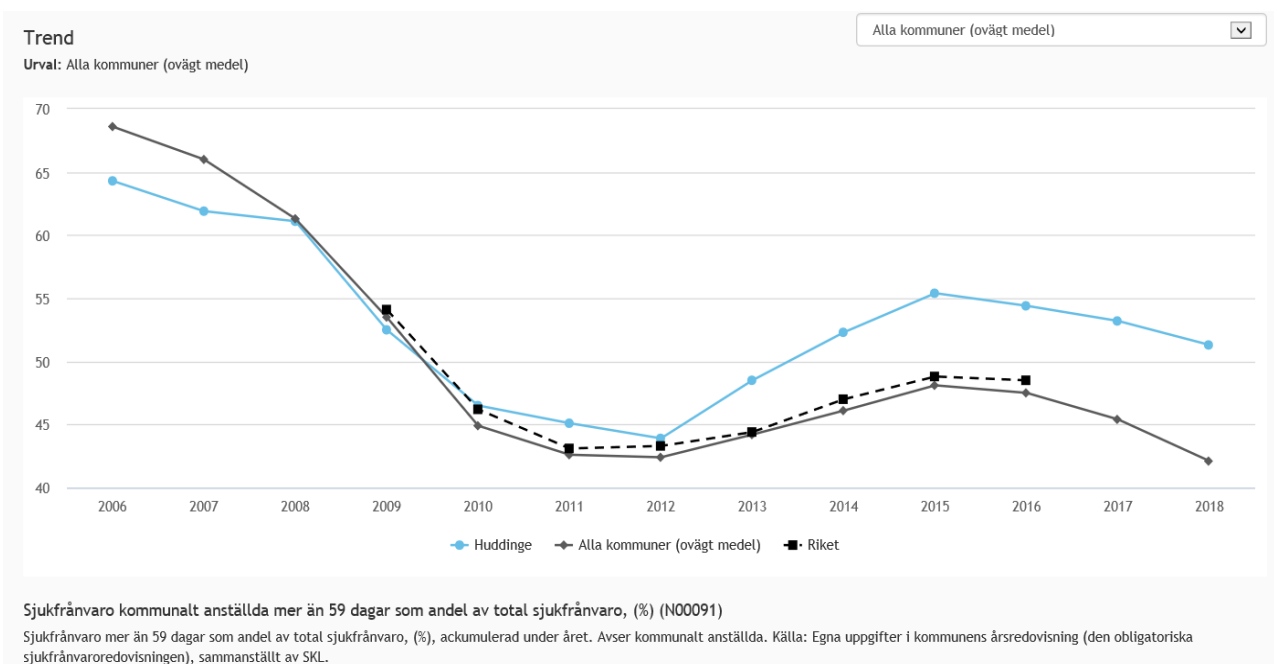
I diagrammet ovan beskrivs sjukfrånvarons långsiktiga utveckling i Huddinge kommun i alla kommuner (ovägt medel) <sup>1</sup> samt för riket för perioden 2006 – 2018 där tre förhållanden framträder som är värda att kommenteras närmare.

<sup>1</sup> Kolada beskriver ett ovägt medelvärde enligt följande: Ett ovägt medelvärde beskriver genomsnittet för Sveriges kommuner/regioner – hur det ser ut i en genomsnittlig kommun/region. Det beräknas genom att man summerar alla kommuners eller regioners värde och dividerar med 290 respektive 21. Om någon eller några kommuner/regioner saknar data för det aktuella nyckeltalet så divideras värdet med det antal som har värden. Ex: Ett ovägt medelvärde för alla kommuner avseende sjukfrånvaro kommer att beskriva värdet för en genomsnittlig kommun.



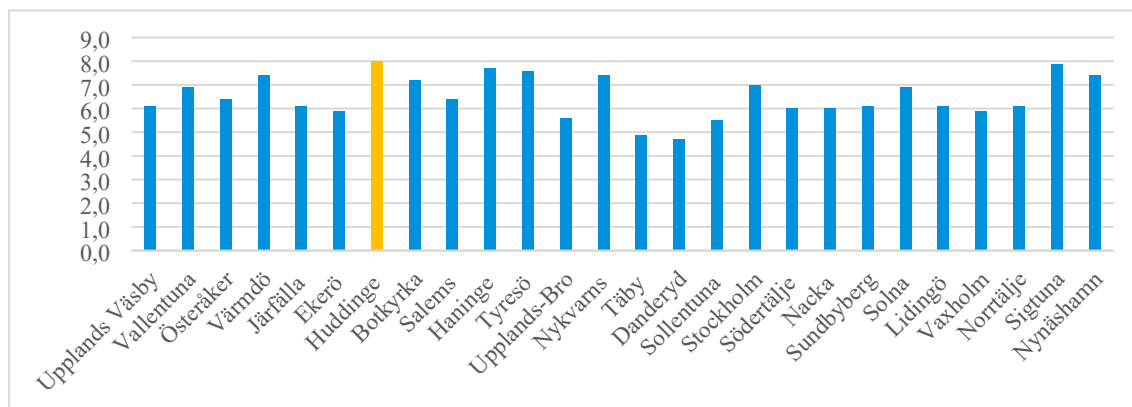
För det första att Huddinge kommuns sjukfrånvaro ligger betydligt högre än övriga kommuner och riket under hela perioden. Däremot är det, för det andra, intressant att variationen i Huddinge kommuns sjukfrånvaro i stor utsträckning samvarierar med alla kommuner och riket. Det vill säga, när sjukfrånvaron viker i Huddinge så gör den det även i alla kommuner och riket och omvänt. Avslutningsvis är det påfallande hur konstant gapet mellan Huddinge kommuns sjukfrånvaro är i relation till alla kommuner och riket under perioden.

**Diagram 2: långtidssjukfrånvarons utveckling i Huddinge kommun och Sveriges kommuner 2006 – 2018 (sjukfrånvaro mer än 59 dagar som andel av total sjukfrånvaro).**



När det gäller långtidssjukfrånvaron så kan vi i diagrammet ovan se att den under perioden 2006 – 2018 utvecklas annorlunda än sjukfrånvaron totalt, såväl i Huddinge kommun som i alla kommuner och riket. För det första är nivåerna vid periodens början högre i såväl Huddinge som alla kommuner och riket än vad de är vid dess utgång. Dessutom var långtidssjukfrånvaron lägre i Huddinge kommun än i riket 2006, men betydligt högre 2018 vid periodens slut. För perioden som helhet minskar långtidssjukskrivningen i Huddinge kommun från drygt 64 % av den totala sjukfrånvaron 2006 till drygt 51 % 2018. Motsvarande förändring för riket är från drygt 68 % 2006 till drygt 42 % 2018. Den negativa förändringen avseende långtidssjukfrånvaro, uttryckt i procentenheter, är med andra ord dubbelt så stor för riket som för Huddinge kommun under perioden. Avslutningsvis ser vi att långtidssjukfrånvaron ökar kraftigt i Huddinge kommun från 2012 till 2015 för att därefter långsamt minska till periodens slut 2018. Även om data för 2019 inte fanns tillgängliga vid granskningens genomförande framhålls vid samtliga intervjuer att tendensen är fortsatt sjunkande långtidssjukfrånvaro.

**Diagram 3: Sjukfrånvaro i Huddinge kommun 2018 i jämförelse med övriga kommuner i Stockholms län**



Som framgår av diagrammet ovan hade Huddinge kommun 2018 högst sjukfrånvaro av samtliga kommuner i länet. För att nyansera bilden ska det dock påtalas att sjukfrånvaron i ca en tredjedel av länets kommun ligger inom en procentenhets sjukfrånvaro. Det är också viktigt att framhålla att Huddinge kommun har en avsevärt större andel verksamhet i egen regi än t.ex. Täby kommun som har en starkt begränsad andel verksamhet i egen regi. En konsekvens av detta är att den sjukfrånvaro som finns i exempelvis skol- eller omsorgsverksamheter därmed inte återspeglas i Täby kommuns sjukfrånvarostatistik. Av den anledningen bör utfallet i diagrammet ovan tolkas med viss försiktighet.

I övrigt framgår av den statistik vi tagit del av att:

- Genomsnittlig sjukfrånvaro år 2019 i Huddinges uppgick till 7,9 % (länet 6,6%)
- Bland kvinnor uppgick sjukfrånvaron i Huddinge till 8,8% (länet 7,2%) och bland män 5,3% (länet 4,3%)
- Sjukfrånvaron i Huddinge bland medarbetare under 30 år var år 2018 7,5% (länet 6,3%), i åldersgruppen 31 – 49 år 7,3% (länet 6,2%) och bland medarbetare över 49 år 9,1% (länet 7,0%)
- Längre sjukfrånvaro (över 59 dagar andel av total sjukfrånvaro) har minskat i Huddinge varje år sedan 2015 och ligger nu på 51,3% (länet 42,3%)

### **Kommentarer**

Den samlade bilden av den statistik över sjukfrånvaro som vi tagit del av är att Huddinge kommun över tid har en relativt sett högre sjukfrånvaro än andra kommuner och riket. Den är också högre än övriga kommuner och riket över. Däremot är trenden tydlig med en minskande sjukfrånvaro sedan 2015 och 2019 års resultat (7,9 %) är det lägsta sedan 2014.

Vi konstaterar vidare att sjukfrånvarons utveckling är stabil i relation till hur sjukfrånvaron utvecklats i alla kommuner och riket under perioden 2006 – 2019. Detta indikerar att yttre omständigheter som Huddinge kommun också behöver beaktas i analysen av hur sjukfrånvaron har utvecklats i kommunen över tid. Det kan t.ex. handla

om förändrade regler och lagar, förändrad syn på sjukskrivning i allmänhet eller förändrade försäkringsmedicinska utgångspunkter. Exempelvis bidrog den sjukförsäkringsreform som genomfördes 2006 till att sjukfrånvaron under de följande sex åren sjönk kraftigt i alla kommuner och riket, inklusive Huddinge kommun.

Med detta sagt bedömer vi på basis av genomförda intervjuer att analysarbetet avseende sjukfrånvaron vid tidpunkten för granskningens genomförande inte bedrivs på ett samlat sätt i Huddinge kommun. Under granskningen har vi inte kunnat identifiera något pågående analysarbete som syftar till att öka kunskapen om de faktorer som medför att Huddinge kommuns sjukfrånvaro ligger konstant högre än övriga kommuner och riket.

Det ska i detta sammanhang framhållas att Huddinge kommun 2014 genomförde en omfattande genomlysning av rehabiliteringsprocessen som ett led i arbetet med att nå lägre nivåer av sjukfrånvaro. Vår tolkning är dock att det analysarbetet primärt har haft betydelse för utvecklingen av det systematiska förbättringsarbete avseende rehabiliteringsprocessen som bedrivs idag, snarare än att utgöra kunskapsunderlag om faktorer som påverkar Huddinge kommuns sjukfrånvaro.

Mot bakgrund av detta rekommenderar vi kommunstyrelsen att prioritera och förstärka analysarbetet kring såväl de inre som yttre faktorer som kan antas påverka sjukfrånvarons nivåer i Huddinge kommun.

### **3.1.2 Sjukfrånvarons kostnader**

#### ***lakttagelser***

Det är av flera skäl svårt att göra en exakt beräkning kring vad en (1) procents sjukfrånvaro kostar Huddinge kommun.

Dels är direkta kostnader för arbetsgivaren olika för sjukskrivningsdagar. Dag 1 – karenperiod som inte innebär direkt kostnad för arbetsgivaren. Dag 2 – 14 sjuklönedagar där arbetsgivaren betalar sjuklön upp till 80% av lönebortfallet enligt sjuklönelagen, även tillägg som obekvämt arbetstid, jour och beredskap ersätts. Dag 15 – 90 betalar arbetsgivaren 10% av lönebortfallet. Dag 91 – 180 får medarbetare med lön över taket (66,7 % av pbb 47 300 kr = 31549kr) viss utfyllnad. Därutöver tjänar medarbeten in semester under de första 180 dagarna i sjukfrånvaron.

Dessutom har arbetsgivaren indirekta kostnader beroende på om medarbetaren behöver ersättas av vikarie eller konsult. Indirekt kostnad kan också uppstå vid kvalitetsbrister i verksamheten eller om projekt/arbetsuppgifter blir försenade. Däremot kan sjukfrånvaro på kort sikt innebära en besparing om medarbetaren inte behöver ersättas och arbetet kan fördelas på andra.

Sjukfrånvaro ger kommunen även andra kostnader för rehabilitering mm. Under 2019 köpte kommunen tjänster från företagshälsan för 5 085 000 kr.

#### ***Kommentarer***

Mot bakgrund av det ovan sagda konstaterar vi att en beräkning av kostnaden för en procents sjukfrånvaro är förenad med stor osäkerhet och låg precision. Vi bedömer därmed att en beräkning av kostnaden för en (1) procents sjukfrånvaro inte bör utgöra

underlag för revisorernas slutsatser om kommunens arbete med att nå låg sjukfrånvaro.

### **3.1.3 Kommunens analys av orsaker till skillnader i sjukfrånvaro mellan länets kommuner**

#### ***lakttagelser***

Vi har i samtliga intervjuer ombett respondenterna beskriva analysarbetet kring varför kommunens sjukfrånvaro är högre än övriga länets kommuner. Granskningen kan inte identifiera att något sådant analysarbete pågår. Däremot framhålls under intervjuerna att diskussionen om sjukfrånvaron är i högsta grad levande och närvarande på en övergripande nivå. Som exempel nämns att frågan lyfts regelbundet på kommunens högsta ledningsgruppsmöten. Vid dessa möten är utgångspunkten att man går igenom sjukfrånvarostatistiken gemensamt, vilket uppges vara positivt och stödja det gemensamma lärandet. Samtidigt medges i flera intervjuer att analysidan är svag och att någon egentlig analys av orsaker till skillnader i sjukfrånvaro mellan länets kommuner inte sker.

Om man däremot tittar på respektive förvaltning så finns det exempel på att ett fördjupat analysarbete har bedrivits för att öka kunskapen om och hantera sjukfrånvarons orsaker. Vid exempelvis Barn- och ungdomsförvaltningen startades under hösten 2019 ett projekt kring arbetsmiljö med stöd av en extern leverantör. Syftet med projektet var att identifiera bakomliggande orsaker till arbetsrelaterad utmattning, för att därigenom kunna besluta om effektiva åtgärder från förvaltningens sida. Arbetsrelaterad utmattning mäts i medarbetarenkäten och visade vid tidigare mätningar på höga uppskattade värden inom såväl stora delar av förvaltningen, såväl bland chefer som medarbetare. Enligt vad som uppges är arbetsrelaterad utmattning ett område som ger en samlad bild av medarbetarens känslor kopplade till arbetssituationen och arbetsmiljön – Att känna sig känslomässigt tom efter arbetet, utsliten och trött när man tänker på arbetet, etc. Detta, understryks det, är omständigheter som kan leda till sjukskrivning.

#### ***Kommentarer***

Vi har efterfrågat dokumentation eller andra beskrivningar som visar hur kommunens analysarbete med att öka kunskap om de orsaker som skapar skillnader i sjukfrånvaro mellan länets kommuner bedrivs. Vår granskning konstaterar att det inte bedrivs något dedikerat analysarbete om orsaker till skillnader i sjukfrånvaro mellan Huddinge kommun och övriga kommuner i länet.

Vi bedömer att kunskap om vad som orsakar skillnader i sjukfrånvaro mellan länets kommuner är en nödvändig förutsättning för att kunna utveckla och vidta effektiva och ändamålsenliga åtgärder för att sänka sjukfrånvaron i Huddinge kommun. Vi rekommenderar därför kommunstyrelsen att prioritera analysarbetet kring orsaker till skillnader mellan Huddinge kommun och övriga länet.

### 3.1.4 Sjukfrånvarons effekt på verksamheternas kvalitet

#### ***lakttagelser***

Vid samtliga intervjuer har vi ställt frågan om det finns indikationer på att sjukfrånvaron påverkar verksamheternas kvalitet. Ingen av de intervjuade uppger att verksamheternas kvalitet har förändrats som en konsekvens av sjukfrånvaron. Det framkommer dock under intervjuerna att vid en av förvaltningarna så följer man stressnivån i medarbetarenkäten i förebyggande syfte.

#### ***Kommentarer***

Vi har efterfrågat om verksamheterna rapporterar om sjukfrånvaron får effekt på deras kvalitet. Vi har inte kunnat identifiera att så är fallet. Möjligtvis kan detta bero på att kunskap om detta inte efterfrågas från förvaltningsledningar eller nämnder. Men det kan också hänga samman med att sjukfrånvaron i Huddinge kommun har legat på en stabil och sjunkande nivå under de senaste 3 åren vilket har skapat en förmåga hos verksamheterna att hantera rådande nivåer av sjukfrånvaro utan försämrad kvalitet (se diagram 1, sid.6).

## 3.2 Kommunens övergripande styrning och uppföljning

### 3.2.1 Kommunens övergripande mål och riktlinjer för minskad sjukfrånvaro

#### ***lakttagelser***

I *Mål och budget 2019* är frågan om minskad sjukfrånvaro ett särskilt prioriterat område. Under rubriken *attraktiv arbetsgivare* sägs:

*Öka frisknärvaron genom att minska sjukfrånvaron. Sjukfrånvaron behöver motverkas genom ett systematiskt och aktivt rehabiliteringsarbete på respektive förvaltning. Kommunen ska aktivt arbeta med att vara en attraktiv arbetsgivare både för rekrytering av ny personal men också för att behålla de som redan arbetar i kommunen. Huddinge kommun ska ha bra chefer eftersom ledarskapet har stor betydelse för medarbetarnas arbetsmiljö och verksamhetens kvalitet.*

Etappmål för 2019 är att sjukfrånvaron ska understiga 7 %.

Det framkommer vid intervjuer att ovan utpekade mål är omhändertaget i respektive nämnds verksamhetsplan. I exempelvis *Verksamhetsplan 2019* för vård- och omsorgsnämnden pekas två övergripande aktiviteter ut för att bidra till att nå det kommunövergripande målet om att sjukfrånvaron ska understiga 7 procent – *Arbeta fram nya arbetssätt för att strukturerat arbeta med den korta sjukfrånvaron, samt ta fram struktur för arbetssätt med ny företagshälsövård.*

Det uppges överhuvudtaget finnas ett stort politiskt intresse och engagemang för att få ner sjukfrånvaron. Exempelvis följs nyckeltal upp i delårsredovisningar och kommunens högsta ledningsgrupp följer upp sjuktalen fyra gånger per år. Underlag för denna uppföljning utgörs av den månatliga rapportering av sjuktal som sker från förvaltningarna till HR-avdelningen på kommunstyrelsens förvaltning. Det uppges vidare att datakvaliteten har förbättrats avsevärt senaste år vilket bedöms öka möjligheterna att utarbeta adekvata åtgärder.

## **Kommentarer**

Vår granskning visar att frågan om sjukfrånvaro är ett prioriterat område i Huddinge kommun. Mål och inriktning för att sänka sjukfrånvaron är tydligt formulerade och det är ett genomgripande intryck under intervjuerna att samtliga nämnder och förvaltningar arbetar aktivt med frågan. Av intervjuerna framgår vidare att uppföljning sker månatligen och rapporteras vidare till kommunens högsta ledningsgrupp samt redovisas i delårsrapporter. Samtliga respondenter ger ett intryck av att vara väl insatt om frågans betydelse och det finns en påtaglig energi att diskutera frågan under intervjuerna.

Vi bedömer mot bakgrund av detta att kommunens övergripande styrning och uppföljning är ändamålsenlig.

## **3.3 Arbetsätt**

### **3.3.1 Kommunens metodik för att förebygga och minska sjukfrånvaron**

#### ***lakttagelser***

Utifrån de intervjuer som genomförts och den dokumentation som granskats är det framförallt två dokument som ligger till grund för arbetet med att förebygga och minska sjukfrånvaron i Huddinge kommun – *Rehabiliteringshandbok – anvisningar för Huddinge kommun*, samt *Arbetsmiljöarbetet i Huddinge kommun*.

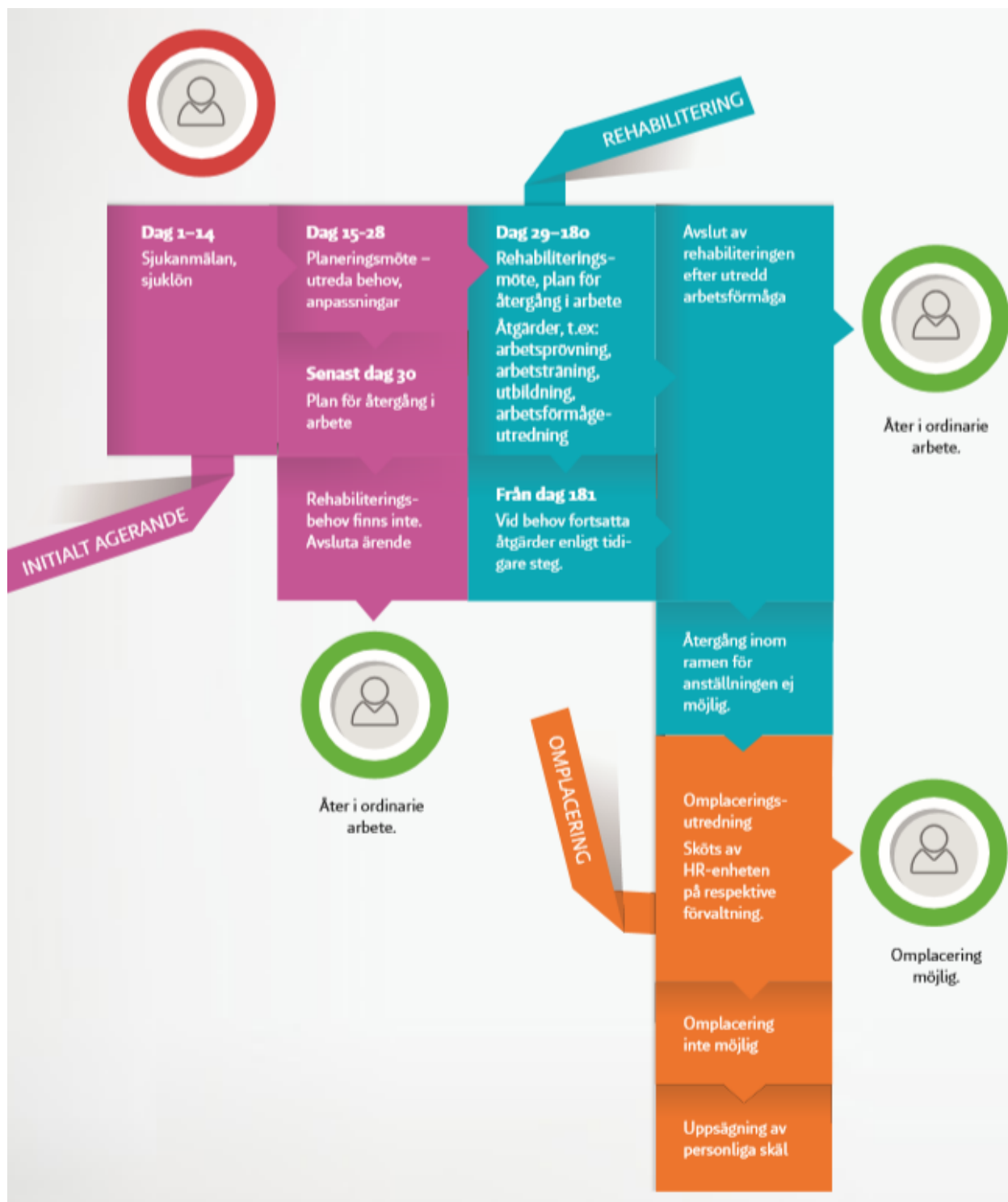
#### **Rehabiliteringshandbok**

Rehabiliteringshandboken är ett centralt dokument som beskriver rehabiliteringsprocessen i Huddinge kommun. Dokumentet riktar sig brett till såväl chefer som medarbetare och innehåller detaljerad information om roller i rehabiliteringen samt en steg-för-steg-beskrivning av aktiviteter och händelser i rehabiliteringsprocessen. Dokumentet finns tillgängligt i såväl broschyrform som i digital form på kommunens intranät. Syftet med dokumentet är att ge såväl chefer som medarbetare en god förståelse kring rättigheter och skyldigheter, men också varför vissa mått och steg tas.

Under samtliga intervjuer beskrivs rehabiliteringshandboken som det dokument som det förebyggande och systematiska förbättringsarbetet avseende sänkt sjukfrånvaro tar utgångspunkt ifrån. Dessutom nämns återkommande betydelsen av IT-systemet Adato som utgör ett viktigt stöd och verktyg i rehabiliteringsprocessen. Adato är Huddinge kommuns IT-stöd för dokumentation i rehabiliteringsprocessen. Utgångspunkten är betydelsen av att ha en tydlig och överskådlig dokumentation av hela rehabiliteringsprocessen. I Adato finns dokumentationsunderlag för utredning av upprepad korttidsfrånvaro, rehabiliteringsutredning, handlingsplan, åtgärdsplan, arbetsanpassning, arbetsträning och omplacering. Underlagen uppges ge ett bra stöd i de samtal och aktiviteter som rehabiliteringsprocessen omfattas av. Därmed anses systemet ge en bra överblick över vad som gjorts i processen.

Nedan ges en grafisk beskrivning av rehabiliteringsprocessen i Huddinge kommun och de aktiviteter och händelser som ingår i den.

## Rehabiliteringsprocessen i Huddinge kommun



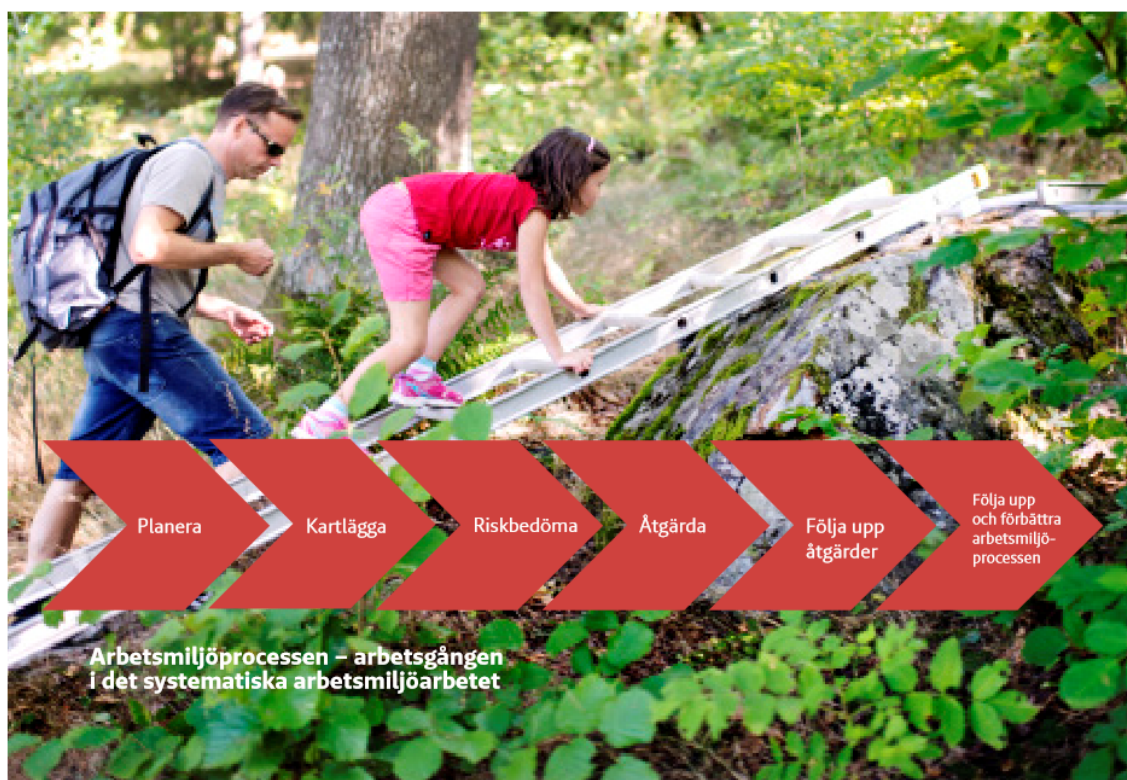
Under intervjuerna har vi ställt frågor om innehållet i rehabiliteringshandboken är relevant och uppdaterat sett ur såväl ett lagstiftnings- som kunskapsperspektiv. Samtliga respondenter framhåller att innehållet är relevant ur båda dessa perspektiv.

## Arbetsmiljöarbetet i Huddinge kommun

Ett annat under intervjuerna återkommande dokument är *Arbetsmiljöarbetet i Huddinge kommun*. Dokumentet finns såväl i broschyrform som digitalt på kommunens intranät och riktar sig till samtliga medarbetare i kommunen. Dokumentet beskriver Huddinge kommun systematiska arbete för att planera, leda och kontrollera arbetsmiljöarbetet i syfte att uppnå och säkerställa en bra och säker arbetsmiljö samt en effektiv verksamhet. Arbetssättet är kommungemensamt och omfattar alla verksamheter. Innehållet i dokumentet baserar sig på kraven i Arbetsmiljölagen (1977:1160) samt beskrivningen av kraven i Arbetsmiljöverkets föreskrift AFS 2001:1 "Systematiskt arbetsmiljöarbete".

I korta ordalag är dokumentet uppbyggt kring tre delar – roller och ansvar, beskrivning av arbetsmiljöprocessen samt beskrivning av det årliga arbetsmiljöarbetet. Nedan följer i tur och ordning en grafisk beskrivning av arbetsmiljöprocessen följt av en beskrivning av hur det årliga arbetsmiljöarbetet är organiserat och strukturerat.

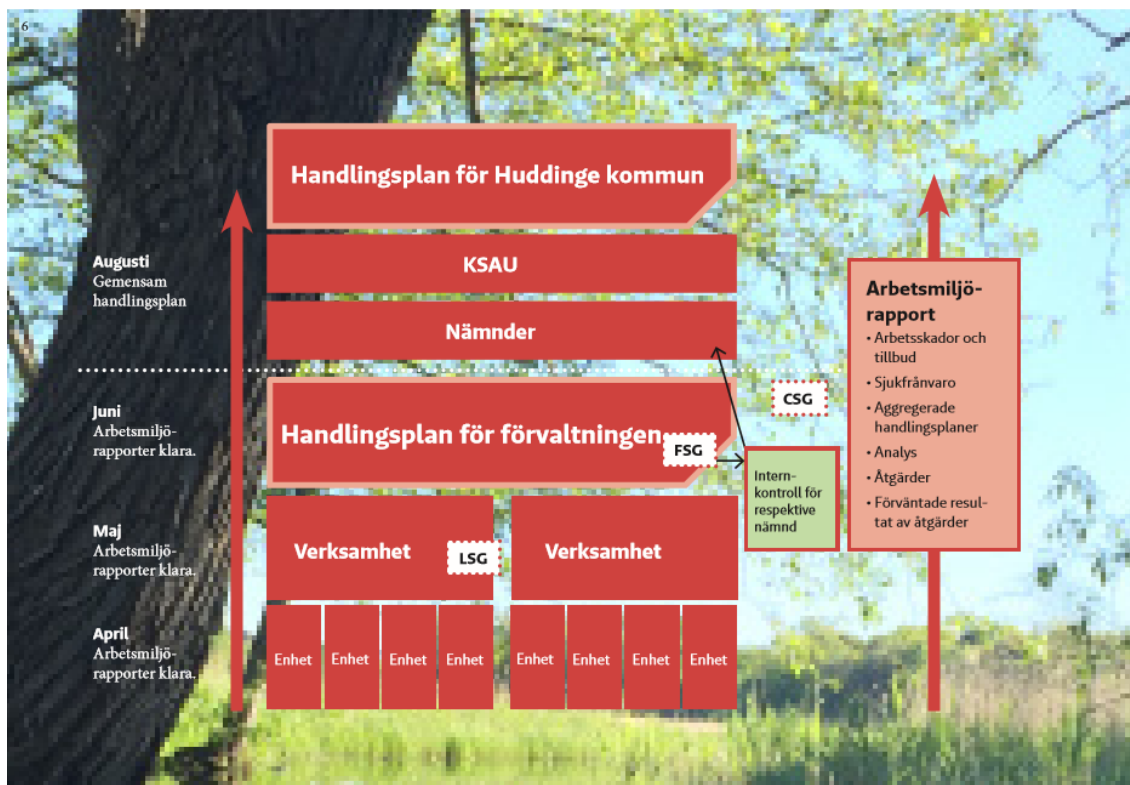
### Arbetsmiljöprocessen i Huddinge kommun



Utifrån intervjuer framgår det att arbetet med arbetsmiljöprocessen bedrivs brett och pågår aktivt ner på enhetsnivå för att därefter ingå som underlag i den årliga arbetsmiljörapporten. I bilden ovan beskrivs processen steg för steg.



## Struktur för det årliga arbetsmiljöarbetet i Huddinge kommun



Strukturen för det årliga arbetsmiljöarbetet har en tydlig bottom-up-prägel där arbetsmiljörapporter från närmast underliggande nivå bildar underlag till arbetsmiljörapport för nästa nivå ända upp till kommunfullmäktige. Vi har granskat den mall för arbetsmiljörapportarbetet som går ut till enhets- och verksamhetschefer. Den innehåller en tydlig beskrivning av syfte, mål, samt instruktioner kring rörande vilken information rapporterade chef ska bifoga respektive arbetsmiljörapport.

Avslutningsvis framgår det även tydligt av beskrivningen ovan var den fackliga samverkan sker inom ramen för arbetsmiljöarbetet i Huddinge kommun. Det ska i sammanhanget nämnas att vid ett flertal intervjuer uppgavs den fackliga samverkan fungera mycket väl och vara en viktig resurs i arbetsmiljöarbetet.

### Kommentarer

Vi har genomfört intervjuer med samtliga förvaltningar och tillhörande HR-funktion. Bilden som framträder är ett engagerat och medvetet förhållnings- och angreppssätt i relation till frågan om sjukfrånvaro. Vi bedömer vidare att detta förhållnings- och angreppssätt bottnar i ett relevant och ändamålsenligt arbetssätt som, i sin tur, tar utgångspunkt i respektive dokument som vi redogjort för och presenterat översiktligt ovan. Vi bedömer att båda dokumenten/arbetssätten har en struktur som medger relevant återkoppling kring när en aktivitet eller händelse bör vidtas. Vi ser särskilt positivt på att IT-systemet Adato är en integrerad del i rehabiliteringsprocessen då det bidrar till att säkerställa rätt insats i rätt tid för rätt medarbetare. Sammantaget bedömer

vi att detta ger förutsättningar för att arbetet med att sänka sjukfrånvaron bedrivs systematiskt.

Mot den bakgrunden gör vi bedömningen att Huddinge kommun har en ändamålsenlig metodik när det gäller att förebygga och sänka sjukfrånvaron.

### **3.3.2 Rutiner, arbetssätt och insatser för att minska sjukfrånvaron**

#### ***lakttagelser***

Baserat på de intervjuer vi genomfört framgår det att ett brett arbete bedrivs för att minska sjukfrånvaron vid de olika förvaltningarna.

- Exempelvis har ett pilotprojekt vid socialförvaltningen bedrivits under hösten där medarbetare erbjuds ett hälsosamtal. Detta gäller de medarbetare som vid sex tillfällen under senaste året varit sjukskrivna en kortare period. Syftet med hälsosamtalet är att tidigt fånga upp eventuella medicinska eller sociala problem.
- Ytterligare exempel som lyfts fram är det nära samarbetet med företagshälsovården som sägs skapa bra möjlighet att samlas kring medarbetare och tidigt sätta in rätt insatser.
- Som nämnts i avsnittet 3.1.3 ovan har ett fördjupat analysarbete bedrivits vid barn- och utbildningsförvaltningen i syfte att identifiera bakomliggande orsaker till arbetsrelaterad utmattning.
- I juni 2019 gjordes en omorganisation på HR-avdelningen vid barn- och utbildningsförvaltningen med syfte att arbeta närmare verksamheten och i större utsträckning möta de specifika behov de olika skolformerna har. Inledningsvis har det varit tre HR-konsulter som arbetar mot grundskolan och två som arbetar mot förskolan. Fr.o.m. april 2020 kommer även tre HR-konsulter att arbeta mot förskolan. Förskolan har mindre antal medarbetare än grundskolan, men högre sjukskrivningstal och andra HR-behov relaterade till den typen av verksamhet och därför läggs ytterligare stöd där.
- Andra exempel på arbetssätt och rutiner som lyfts fram under intervjuerna handlar om det systematiska arbetet med rehabiliteringshandboken, den månatliga uppföljningen av sjukfrånvarostatistik eller den obligatoriska heldagsutbildningen i chefens rehabiliteringsansvar.
- Genomgående nämns under intervjuerna att det finns ett väl fungerande samarbete med HR vid respektive förvaltning i arbetet med att sänka sjukfrånvaron.

#### ***Kommentarer***

Vår granskning visar att en rad insatser, arbetssätt och rutiner finns på plats i syfte att minska sjukfrånvaron. Bedömningen som görs mot bakgrund av de intervjuer som genomförts är att de insatser som vidtagits samt de arbetssätt och rutiner som finns bedöms vara relevanta och ändamålsenliga.

### **3.3.3 Planerade åtgärder som syftar till att göra Huddinge kommun attraktiv att arbeta i genom sänkt sjukfrånvaro**

#### ***lakttagelser***

Vi har efterfrågat dokumentation eller annan beskrivning kring planerade åtgärder som syftar till att göra Huddinge kommun attraktiv att arbeta i genom sänkt sjukfrånvaro. Detta arbete uppges bedrivas aktivt på andra sätt.

#### ***Kommentarer***

Vi konstaterar mot bakgrund av de svar som intervjuerna genererat att det inte pågår några planerade åtgärder som syftar till att göra Huddinge kommun attraktiv att arbeta i genom sänkt sjukfrånvaro. Frågan har av vissa bedömts som oklar och av andra som ej relevant i sammanhanget. Utifrån det samlade intrycket av intervjuerna är det vår tolkning att fokus för arbetet med sjukfrånvaron vid tidpunkten för granskningen primärt var riktat mot att få ner sjukfrånvaron i sig, vilket medför att det utåtriktade arbetet med att göra kommunen attraktiv att arbeta i för stunden hade en lägre prioritet.

### **3.3.4 Kommunens arbete med rehabiliteringsfrågor**

#### ***lakttagelser***

Under intervjuerna framträder en entydig bild av att kommunens arbete med rehabiliteringsfrågor bedrivs med utgångspunkt i den rehabiliteringshandbok som beskrivits närmare i avsnitt 3.3.1 ovan.

#### ***Kommentarer***

Vi har i avsnittet 3.3.1 ovan gjort bedömningen att rehabiliteringshandboken har en struktur som medger relevant återkoppling kring när en aktivitet eller händelse bör vidtas. Vi ser särskilt positivt på att IT-systemet Adato är en integrerad del i rehabiliteringsprocessen då det bidrar till att säkerställa rätt insats i rätt tid för rätt medarbetare. Sammantaget bedömer vi att detta ger förutsättningar för att arbetet med att sänka sjukfrånvaron bedrivs systematiskt.

Mot den bakgrunden gör vi bedömningen att Huddinge kommun bedriver ett ändamålsenligt arbete med rehabiliteringsfrågor.

## **3.4 Ledarskap och delaktighet**

### **3.4.1 Chefers ledarskapskompetens att hantera sjukfrånvaro**

#### ***lakttagelser***

I Huddinge kommun finns ledarskapsmodellen *transformerande ledarskap*. Modellen är kommungemensam och syftar enligt modellbeskrivningen till att förmedla samsyn kring vilket ledarskap och vilka förväntningar som ligger på ett chefsskap för att Huddinge kommun ska uppnå uppsatta mål och vision. Enligt kommunens beskrivning av modellen, som finns både som broschyr och som digital version på kommunens intranät, består den av sex beteendepunkter:

- Tydliggöra mål och värderingar
- Vara en förebild
- Skapa gemensamma visioner
- Utmana och ifrågasätta
- Frigöra handlingskraft
- Uppmuntra och synliggöra

Genomgående hänvisar respondenter under intervjuerna bl.a. till arbetet med modellen när frågan om hur det säkerställs att chefer har en ändamålsenlig kompetens att hantera sjukfrånvaro. Det påpekas dock att arbetet med det transformerande ledarskapet måste förstås i ljuset av de övriga utbildningar som chefer genomgår och som relaterar till sjukfrånvaro, t.ex. grundläggande arbetsmiljöutbildning som beskrivs närmare i avsnitt 3.5.2 nedan.

#### ***Kommentarer***

Med utgångspunkt i de intervjuer som genomförts står det klart att ett starkt ledarskap anses vara en central beståndsdel i kommunens arbete med att sänka sjukfrånvaron. Det faktum att kommunen har breddinfört en gemensam ledarskapsmodell i kombination med ett brett utbildningspaket, som relaterar till frågan om sjukfrånvaro, vittnar om att det bedrivs ett proaktivt arbete för att integrera ledarskapet i kommunens arbete med att sänka sjukfrånvaron.

Vi gör mot den bakgrunden bedömningen att chefer i Huddinge kommun har goda förutsättningar och stöd när det gäller att utveckla ett ändamålsenligt ledarskap för att hantera sjukfrånvaro.

### **3.4.2 Medarbetares delaktighet i framtagandet av rutiner och arbetssätt som syftar till att sänka sjukfrånvaron**

#### ***Iakttagelser***

När det gäller medarbetares delaktighet i framtagandet av rutiner och arbetssätt som syftar till att sänka sjukfrånvaron framgår det av intervju svaren att detta sker i huvudsak indirekt. Det nämns återkommande att det väl utvecklade samarbetet med fackliga organisationer är en arena där medarbetarnas intressen och åsikter ligger till grund för hur arbetet med att sänka sjukfrånvaron, om än indirekt.

Ett annat exempel som återkommande nämns är arbetet med arbetsmiljö vid enheternas och verksamheternas APT (arbetsplatsträff). Därutöver påpekas att arbetet med medarbetarenkäten är ett viktigt verktyg i arbetet med att utveckla arbetsmiljön och därigenom minska sjukfrånvaron.

#### ***Kommentarer***

Vår granskning konstaterar att medarbetarnas direkta delaktighet i framtagandet av rutiner och arbetssätt som syftar till att sänka sjukfrånvaron är begränsad. Tvärtom är medarbetarnas delaktighet mer av indirekt karaktär. Vissa av förvaltningarna är mycket omfattande med flera tusen anställda vilket sannolikt försvårar att utveckla former för hur medarbetarna görs delaktiga i arbetet med att minska sjukfrånvaron. Samtidigt innebär det att ett viktigt moment av lärande går förlorat.

Vi rekommenderar mot den bakgrunden kommunstyrelsen att utreda former för hur medarbetarnas direkta delaktighet i framtagandet av rutiner och arbetssätt som syftar till att minska sjukfrånvaron kan utvecklas.

## **3.5 Stöd från HR**

### **3.5.1 HR-avdelningens arbete med att nå en låg sjukfrånvaro**

#### ***lakttagelser***

HR-avdelningen vid kommunstyrelsens förvaltning arbetar enligt vad som sägs under intervju på ett brett sätt för att minska sjukfrånvaron i Huddinge kommun. Som exempel nämns att man ger chefsstöd när det efterfrågas samt stödjer HR-funktionerna ute på förvaltningarna. Exempelvis har arbetet med förstärkt HR-stöd inom förskola vid barn- och ungdomsförvaltningen understötts från HR-avdelningen. Dessutom anordnar HR-avdelningen regelbundna möten med HR-ansvariga på förvaltningarna.

Andra exempel som nämns är arbetet med att ta uppdatera och ta fram styrdokument (rehabiliteringshandboken), rutiner och samordna den månatliga uppföljningen av sjukfrånvarostatistik.

Vid ett flertal intervjuer uppges att stödet från HR-avdelningen är adekvat och ändamålsenligt.

#### ***Kommentarer***

Baserat på de intervjuer vi genomfört bedömer vi att HR-avdelningen arbetar på ett ändamålsenligt sätt för att nå en låg sjukfrånvaro.

### **3.5.2 Utbildningar som genomförs med chefer i syfte att stärka arbetet med sänkt sjukfrånvaro**

#### ***lakttagelser***

Vi har under granskningen identifierat tre utbildningar med relevans för frågan om sjukfrånvaro som Huddinge kommun erbjuder chefer:

Rehabiliteringsutbildningen "*Chefens rehabiliteringsansvar*" är en obligatorisk heldagsutbildning för alla chefer i kommunen. Kursen går igenom roller, ansvar och skyldigheter samt rehabiliteringsprocessen. Deltagarna ges även möjlighet att ta med sig avidentifierade all från sin verksamhet och erbjuds därutöver rådgivning om dessa.

*Grundläggande arbetsmiljöutbildning* är en obligatorisk utbildning för alla chefer i Huddinge kommun. Den består av tre delar; en e-utbildning som tar ca 3 – 4 timmar att genomföra med alla uppgifter som ingår, två halvdagsseminarier där deltagarna får fördjupa kunskaperna från e-utbildningen samt ytterligare kunskap läggs på, den tredje och sista delen är en certifiering som består av 12 frågor där 10 rätt är minimum för godkänt. Certifieringen gäller i fyra år återfås efter att utbildningen genomförs på nytt.

*Transformerande ledarskap* är en utbildning som omfattar fyra heldagar. Utbildningen är obligatorisk för nya chefer och behöver genomföras under första året som nytilträd chef. Utbildningen syftar till att skapa förutsättningar för chefen att utvecklas mot att bli

en transformerande chef, d.v.s. vara en förebild, leda genom visioner, mål och värderingar varje dag.

Utöver dessa utbildningar erbjuds chefer möjlighet att ingå i kollegiala nätverk.

#### ***Kommentarer***

Vår granskning visar att Huddinge har ett brett utbud av utbildningar som bedöms ha hög relevans för arbetet att uppnå det övergripande målet om sänkt sjukfrånvaro. Med den utgångspunkten att samtliga utbildningar är obligatoriska bedömer vi att det finns en bredd och systematik i angreppssättet som säkerställer att såväl nytillträdda som erfarna chefer utbildas i frågor som relaterar till sjukfrånvaroproblematiken.

### **3.5.3 Kommunens arbete enligt Arbetsmiljöverkets föreskrift och allmänna råd om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4)**

#### ***lakttagelser***

Arbetsmiljöverkets föreskrift och allmänna råd om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) trädde i kraft 1 oktober 2015. Syftet med föreskriften är att främja en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa på grund av organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön.

Vid intervju uppges att vid kartläggning av arbetsmiljöprocessen, som närmare beskrivits i avsnitt 3.3.1, följs vissa frågor upp som tar utgångspunkt i föreskriften. Dessutom finns det en checklista om organisatorisk och social arbetsmiljö som tar utgångspunkt i Arbetsmiljöverkets föreskrift och som används vid arbetet med arbetsmiljörapport. Checklistan ligger till grund för systematisk riskbedömning.

Vid intervjuer med HR-ansvariga så uppges att HR-avdelningens årliga arbetsmiljöarbete går in i förvaltningarnas arbete på ett sätt som skapar struktur. Dessutom nämns vid flera tillfällen att man utgår på förvaltningarna jobbar brett och aktivt med utgångspunkt i kraven i föreskriften genom bl.a. utbildningar och föreläsningar.

#### ***Kommentarer***

Utifrån den dokumentation som redogjorts för i avsnittet 3.3.1 samt de intervjuer som genomförts är det vår bedömning att Huddinge kommun arbetar brett och systematiskt med Arbetsmiljöverkets föreskrift och allmänna råd om organisatorisk och social arbetsmiljö.

### **3.5.4 Chefernas kunskap om gällande lagstiftning och regelverk för arbetsmiljö, hälsa och sjukfrånvaro**

#### ***lakttagelser***

Vid samtliga intervjuer framhålls att det breda utbildningspaket som är obligatorisk för samtliga chefer, och som leder till certifiering när det gäller arbetsmiljö, utgår ifrån gällande lagar och regelverk.

### ***Kommentarer***

Vår bedömning är att samtliga chefer genom det utbildningspaket som Huddinge kommun ställer till förfogande ges förutsättningar att tillgodogöra sig erforderlig kunskap om gällande lagstiftning och regelverk för arbetsmiljö, hälsa och sjukfrånvaro.

## 4 Svar på revisionsfrågor

Det övergripande syftet med projektet har varit att granska om kommunstyrelsen och nämnderna bedriver ett ändamålsenligt arbete för att nå en låg sjukfrånvaro.

### Statistik, kostnader och kvalitet

- **Hur har sjukfrånvaron i Huddinge utvecklats de senaste åren? Hur ser siffrorna ut för kort sjukfrånvaro och långtidssjukfrånvaro och vad förklaras ev. skillnader av?**

Sjukfrånvaron i Huddinge kommun är fortfarande hög relativt övriga kommuner i länet. Den statistik vi tagit del av och de intryck som förmedlas vid intervjuer är att den är fortsatt sjunkande.

- **Vad är kostnaden för kommunen för varje procents sjukfrånvaro?**
- **Vilka analyser har gjorts av orsaker till skillnader mellan länets kommuner?**  
Vi har inte kunnat identifiera något analysarbete som syftar till att öka kunskapen om orsaker till skillnader mellan länets kommuner.
- **Har några kvalitetsförsämringar rapporterats ifrån verksamheterna som följd av hög sjukfrånvaro?**

Nej.

### Kommunens övergripande styrning och uppföljning

- **Vilken kommunövergripande styrning, t ex mål eller riktlinjer, finns som syftar till att nå minskad sjukfrånvaro eller ökad frisknärvaro? Hur följs eventuella mål upp?**

Kommunens övergripande styrning utgår i huvudsak från Mål och budget. Sjukfrånvaron följs upp månatligen och hanteras i kommunens högsta ledningsgrupp fyra gånger om året.

### Arbetsätt

- **Finns någon kommunövergripande metodik för att förebygga och minska sjukfrånvaron? Hur är den i så fall utformad?**

Rehabiliteringshandboken är det kommunövergripande dokumentet för hur arbetet med minskad sjukfrånvaro ska ske.

- **Tillämpar förvaltningarna några särskilda rutiner, arbetsätt eller aktiva insatser för att minska kommunens sjukfrånvaro och vilka är i så fall dessa?**

Ja. Exempelvis det systematiska arbetet med rehabiliteringshandboken, den månatliga uppföljningen av sjukfrånvarostatistik eller den obligatoriska heldagsutbildningen i chefens rehabiliteringsansvar.

**Vilka konkreta åtgärder planerar kommunstyrelsen att genomföra i syfte att sänka sjukfrånvaron så att kommunens mål om att vara en av de tre populäraste kommunerna i Stockholms län att arbeta i uppfylls?**



Vi har inte kunnat identifiera några planerade åtgärder som syftar till att göra Huddinge kommun attraktiv att arbeta i genom sänkt sjukfrånvaro.

- **Hur arbetar kommunen med rehabiliteringsfrågor?**

I huvudsak genom rehabiliteringshandboken.

### Ledarskap och delaktighet

- **Har ansvariga chefer ett ändamålsenligt ledarskap för strävandena att minska sjukfrånvaron?**

Ja. Vår bedömning är att kommunens chefer har goda förutsättningar och stöd när det gäller att utveckla ett ändamålsenligt ledarskap för att hantera sjukfrånvaro.

- **Har medarbetarna varit delaktiga i framtagande av eventuella rutiner eller arbetssätt i syfte att minska sjukfrånvaron?**

I huvudsak indirekt genom facklig samverkan, medarbetarenkäter, etc.

### Stöd från HR

- **Vilken roll har kommunens HR-avdelning i arbetet med att nå en låg sjukfrånvaro? Vilket stöd ger de till kommunens verksamheter?**

HR-avdelningen ansvarar bl.a. för att uppdatera och utarbeta styrdokument, samordna den månatliga uppföljningen av sjukfrånvarostatistik samt ge stöd till chefer och HR-funktioner ute på förvaltningar.

- **Vilka utbildningar har HR-avdelningen genomfört för kommunens chefer i syfte att förbättra arbetet med att minska sjukfrånvaron?**

Tre obligatoriska utbildningar med relevans för frågan om sjukfrånvaro ges till chefer i Huddinge kommun.

- **Hur säkerställer kommunen att arbetet sker enligt den nya arbetsmiljölagen?**

Genom att kraven i denna ingår som en del i kommunens omfattande och systematiska arbete med arbetsmiljöprocessen.

- **Har ansvariga chefer kunskap om gällande lagstiftning och regelverk för arbetsmiljö, hälsa och sjukfrånvaro?**

Ja. De utbildningar som ges i Huddinge kommun utgår ifrån och bygger på gällande lagstiftning och regelverk.

### **Bedriver kommunstyrelsen och nämnderna ett ändamålsenligt arbete för att nå en låg sjukfrånvaro?**

**Ja**, däremot bedömer vi att analysförmågan ur ett samlat perspektiv avseende sjukfrånvaron är svag i Huddinge kommun.

2020-02-17

KPMG AB

Martin Jansson

Verksamhetsrevisor

Tomas Odin

Certifierad kommunal yrkesrevisor  
Uppdragsansvarig

## **Bilaga 1 – granskade dokument.**

- Mål och budget 2019
- Verksamhetsplan 2019 för vård- och omsorgsnämnden
- Verksamhetsplan 2019 för kultur- och fritidsnämnden
- Verksamhetsplan 2019 för kommunstyrelsen
- Verksamhetsplan 2019 för grundskolenämnden
- Verksamhetsplan 2019 Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnd
- Verksamhetsplan 2020 Bygglövs- och tillsynsnämnden
- Checklista om organisatorisk och social arbetsmiljö
- Organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4), Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö samt allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna
- Att vara ledare i Huddinge kommun, om transformerande ledarskap
- Rehabiliteringshandbok, anvisningar för Huddinge kommun
- Genomlysning av Huddinge kommuns rehabiliteringsprocess
- Planeringsunderlag, gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen 2021-2023
- Fördjupad analys av Arbetsrelaterad utmattning på BUF
- Analys av sjukfrånvaro, Kolada

## **Bilaga 2 – Intervjurespondenter**

- Kommundirektör
- Gymnasie- och arbetsmarknadsdirektör
- HR-direktör
- Kultur- och fritidsdirektör
- Socialdirektör
- Tillförordnad teknisk direktör
- Utbildningsdirektör
- HR-strateg, kommunstyrelsens förvaltning
- HR-chef, barn- och ungdomsförvaltningen
- HR-konsult, gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen
- Stabschef, gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen
- HR-konsult, kultur- och fritidsförvaltningen
- HR-konsult, miljö- och bygglovsförvaltningen
- HR-chef, socialförvaltningen