

Datum  
2020-07-31Diarienummer  
KFN-2020/88.11Handläggare  
Helene Helgesson

Mottagare

## **Granskning av kommunens arbete med att nå låg sjukfrånvaro – svar på revisionsrapport**

### **Förslag till beslut**

Kultur- och fritidsnämnden överlämnar tjänsteutlåtande, daterat den 31 juli 2020, till Huddinge kommuns revisorer som svar på revisionsrapport Granskning av kommunens arbete med att nå låg sjukfrånvaro.

### **Sammanfattning**

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

Syftet med projektet har varit att granska om kommunstyrelsen och berörda nämnder bedriver ett ändamålsenligt arbete för att nå en låg sjukfrånvaro.

Mot bakgrund av granskningen gör kommunens revisorer bedömningen att kommunstyrelsen och berörda nämnder under senare år har vidtagit ändamålsenliga men inte tillräckliga åtgärder. Det har inte identifierats något pågående analysarbete som syftar till att öka kunskapen om varför kommunens sjukfrånvaro över tid ligger konstant högre än övriga kommuner i länet och riket.

Huddinge har under en längre period haft en hög sjukfrånvaro som i stor utsträckning kan tillskrivas en omfattande långtidssjukfrånvaro. Sjukfrånvaron är heller inte jämnt fördelad över organisationen utan skillnaderna mellan olika verksamheter är stora.

Sjukfrånvaron är komplex och påverkas av faktorer både på nationell och lokal nivå. Det kan vara regler i socialförsäkringen och rådande konjunktur över vilka kommunen inte har någon rådighet. Däremot är de lokala förutsättningarna i organisationen och på arbetsplatsen såsom ledarskap, kultur, kommunikation, delaktighet och stödprocesser påverkansbara och något kommunen aktivt ska arbeta med under året då det i Mål och budget för 2020 är prioriterat att sjukfrånvaron ska minska.

Förvaltningen anser att revisionsrapporten i allt väsentligt är bra och har valt att under rubriken förvaltningens synpunkter relatera sig till de rekommendationer för fortsatt arbete som kommunens revisorer ger.

HUDDINGE KOMMUN

Postadress  
Huddinge kommun  
Kultur- och fritidsnämnden  
141 85 HuddingeBesök  
Sjödalsstorget 7

Tfn vxl 08-535 300 00

www.huddinge.se

### **Beskrivning av ärendet**

Den 3 april 2020 inkom en remiss från kommunens revisorer avseende den granskning av kommunens arbete för att nå låg sjukfrånvaro som genomförts (bilaga 1).

### **Syfte, metod och genomförande**

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna bedriver ett ändamålsenligt arbete för att nå en låg sjukfrånvaro.

Granskningen har omfattat kommunstyrelsen och samtliga nämnder och bygger på en genomgång av relevant statistik och dokumentation samt intervjuer med samtliga förvaltningsdirektörer och HR-chefer.

### **Den faktiska sjukfrånvaron i Huddinge**

Sveriges kommuner och regioner sammanställer årligen statistik som visar sjukfrånvaron i kommuner uttryckt i procent av ordinarie arbetad tid.

År 2018 var genomsnittet för Sveriges kommuner 6,8 procent medan Huddinge hade 8 procent och var därmed den kommun i Stockholms län som hade högst sjukfrånvaro. Kommunen med lägst sjukfrånvaro hade 4,9 procent. Det bör dock påtalas att många av de kommuner som har låg sjukfrånvaro också har en stor andel av sin skol- och omsorgsverksamheten i extern regi, vilket gör att frånvaron där inte syns i kommunens statistik.

Revisorerna presenterar fakta som spänner över perioden 2006–2018 och där Huddinge kommuns sjukfrånvaron jämförs med ett ovägt medelvärde för alla kommuner samt för riket. Tre förhållanden framträder:

1. Huddinge kommuns sjukfrånvaro ligger betydligt högre än medelvärde för alla kommuner och riket under hela perioden.
2. Huddinge kommuns sjukfrånvaro samvarierar med medelvärdet för alla kommuner och riket; dvs. när sjukfrånvaron viker i Huddinge så gör den det även i alla kommuners medelvärde och riket och omvänt.
3. Gapet mellan Huddinge kommuns sjukfrånvaro i relation till alla kommuners medelvärde och riket är konstant under perioden.

### *Sjukfrånvaron inom olika områden och kategorier*

Det fanns 2019 en stor skillnad avseende sjukfrånvaron för nämnderna där kommunstyrelsen hade den lägsta frånvaron på 4,2 procent tätt följd av kultur- och fritidsnämnden (5,0) gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden (5,1) och bygglov- och tillsynsnämnden (5,7). Socialnämndens frånvaro var 7,0 procent och därefter kom grundskolenämnden (7,4), klimat- och stadsmiljönämnden (9,0), vård- och omsorgsnämnden (9,1) och slutligen förskolenämnden (10,5).

Huddinges långtidssjukfrånvaro (över 59 dagar) under 2018 uppgick till dryga 51 procent av den totala sjukfrånvaron medan motsvarande siffra för kommunernas ovägda medelvärde var 42 procent.

Bland kvinnor uppgick sjukfrånvaron i Huddinge till 8,8 procent (länet 7,2) och bland män 5,3 procent (länet 4,3).<sup>1</sup>

### Revisorernas bedömning

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.

Därutöver konstaterar revisorerna att kommunen ger ett omfattande utbildningspaket som relaterar frågan om sjukfrånvaro till chefer. I sammanhanget nämns även kommunens gemensamma ledarskapsmodell, Transformerande ledarskap. Revisorerna gör bedömningen att kommunen bedriver ett ändamålsenligt arbete med ett brett angreppssätt i syfte att nå låg sjukfrånvaro.

Samtidigt framgår av revisionsrapporten att analysförmågan ur ett samlat perspektiv avseende sjukfrånvaron är svag i Huddinge kommun. Det har inte identifierats något pågående analysarbete som syftar till att öka kunskapen om varför kommunens sjukfrånvaro över tid ligger konstant högre än övriga kommuner i länet och riket.

### Rekommendation

Kommunens revisorer gör bedömningen att kommunstyrelsen och berörda nämnder under senare år har vidtagit ändamålsenliga men inte tillräckliga åtgärder och därför rekommenderas dessa att:

- prioritera och förstärka analysarbetet kring de inre och yttre faktorer som kan antas påverka sjukfrånvarons nivåer samt baserat på resultatet av analysen vidta åtgärder
- prioritera analysarbetet kring orsaker till skillnader mellan Huddinge kommun och övriga kommuner som kan antas påverka sjukfrånvarons nivåer samt baserat på resultatet av analysen vidta åtgärder
- utveckla former för medarbetarnas direkta delaktighet i framtagande av arbetssätt som syftar till att minska sjukfrånvaron
- säkerställa att de delar av kommunens ledarskapsmodell som befrämjar syftet att minska sjukfrånvaron används fullt ut

### Beredning av ärendet

Remissvaren avseende den av revisorerna initierade granskningen av kommunens arbete med att nå låg sjukfrånvaro har tagits fram genom en samberedning mellan kommunstyrelsens förvaltning och övriga förvaltningar.

---

<sup>1</sup> Kvinnor är mer sjukfrånvarande än män och mönstret är detsamma i alla länder där kvinnor har ett högt arbetskraftsdeltagande. Förklaringar som ofta anges är deltidarbete, sämre inkomstutveckling och därmed svagare anknytning till arbetet i kombination med ansvar för hemmet.

### Allmän orientering om sjukfrånvaro

Sjukfrånvaro är ett bredare begrepp än sjukskrivning och omfattar även de kortare sjukfall som leder till att man är borta från arbetet en eller ett par dagar. Det är först efter 14 dagar som en medarbetare kan sjukskrivas och få sjukpenning från Försäkringskassan. Dessförinnan betalar arbetsgivaren sjuklön.

Sjukfrånvaron varierar över tid. Under 1980-talet var de svenska sjuktalen höga. Antalet sjukdagar föll sedan kraftigt under 1990-talet fram till 1997, ökade fram till 2002 för att sedan minska igen. Sedan 2010 ökar sjukfrånvaron.

Ingen kan med säkerhet säga varför sjuktalen varierar mellan åren. Sjuktalens variationer tyder dock på att det är mer än hälsan som spelar roll för sjukfrånvaron. I forskning från Institutet för arbetsmarknads och utbildningspolitisk utvärdering (IFAU<sup>2</sup>) går att se att frånvaron varierar med:

- *Regelverket.* Ersättningsnivåer, tidsgränser och graden av kontroll spelar roll för sjukfrånvarons storlek.
- *Konjunktur.* Sjukfrånvaron brukar sägas vara pro-cyklisk; fler är sjukskrivna vid en god konjunktur och färre under en lågkonjunktur.
- *Sociala interaktioner.* Omgivningen – de sociala interaktionerna – och samhällets attityder i stort spelar roll för sjukfrånvaron visar ett flertal studier.

### Vad påverkar sjukfrånvaron på arbetsplatsen?

Enligt Försäkringskassan visar svensk forskning att det finns fyra viktiga faktorer för att få personalen på en arbetsplats att må bra och hålla sig långtidsfrisk.

1. *Ledarskap och kompetensutveckling.* Ett stödjande, tillitsfullt ledarskap reducerar stress, samtidigt som det ökar effektiviteten och motivationen i organisationen. Möjligheten till fortbildning värderas också högt av medarbetarna.
2. *Delaktighet.* Att de anställda känner att de har inflytande och möjlighet att påverka sin situation är viktigt. Delaktighet ökar både engagemang och tillfredsställelse på jobbet.
3. *Kommunikation och kännedom.* På arbetsplatser med låg sjukfrånvaro har medarbetarna stor kunskap och kännedom om verksamheten i hela organisationen. Det finns en stor öppenhet, inte minst om bekymmer och problem.
4. *Synen på hälsa och sjukfrånvaro.* Det krävs fungerande system och samsyn inom organisationen för att fånga upp anställda som riskerar att bli sjukskrivna. De avgörande insatserna sker innan en anställd blir sjukskriven.

---

<sup>2</sup> Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering är ett forskningsinstitut under Arbetsmarknadsdepartementet med säte i Uppsala. IFAU ska främja, stödja och genom forskning genomföra uppföljningar och utvärderingar.

Det finns även andra äldre studier där man tittat på vad som är utmärkande för en kommun med låg sjukfrånvaro och som i vissa avseenden tangerar eller kompletterar ovanstående punkter<sup>3</sup>:

- Uppföljning och kontroll av ledarskap/chefskap genom direktkontakt
- Individuella önskemål om utbildning tillgodoses
- Möjligheter till byte av arbetsuppgifter finns och uppmuntras
- Kommunikation, feedback och möjligheter för medarbetare att framföra idéer och kritik
- Prioritering av arbetsuppgifter vid hög arbetsbelastning
- Ett systematiskt arbetsmiljöarbete

### **Förvaltningens synpunkter**

Huddinge har under en längre period haft en hög sjukfrånvaro som i stor utsträckning kan tillskrivas en omfattande långtidssjukfrånvaro. Sjukfrånvaron är heller inte jämnt fördelad över organisationen utan skillnaderna mellan olika verksamheter är stora.

Sjukfrånvaron är komplex och påverkas av faktorer på både nationell och lokal nivå. Det kan vara regler i socialförsäkringen och rådande konjunktur över vilka kommunen inte har någon rådighet. Däremot är de lokala förutsättningarna i organisationen och på arbetsplatsen såsom ledarskap, kultur, kommunikation, delaktighet och stödprocesser påverkansbara och något kommunen aktivt måste arbeta med.

I Mål och budget för 2020 är det prioriterat att sjukfrånvaron ska minska. ”Sjukfrånvaron är kostsam både för individen och arbetsgivaren och behöver motverkas genom ett systematiskt och aktivt rehabiliteringsarbete på respektive förvaltning. Den centrala HR-funktionen ska leda och styra detta arbete.”

### **Generella åsikter om revisionsrapporten**

Förvaltningen anser att revisionsrapporten är bra men att det inom ramen för granskningen borde ha undersökts mer ingående *efterlevnaden* av de gemensamma rutinerna och styrdokumentens revisorererna anser ändamålsenliga. Då sjukfrånvaron inte sjunkit i den takt kommunen önskat finns skäl att reflektera över och följa upp om det till viss del kan förklaras av att styrdokument och rutiner inte används i den utsträckning de borde.

Revisionen tar inte heller ställning till om kommunens organisation, både i sin helhet och stödfunktionerna inom HR, påverkar arbetet med rehabilitering och förebyggande arbetsmiljöarbete vilket även det kan vara en intressant del att ta in i analysarbetet.

---

<sup>3</sup> En studie som genomförts av AFA, Karolinska Institutet och Uppsala universitet (Hälsa och framtid i kommuner och landsting, rapport 1/2013)



## Specifika åsikter om rekommendationerna

- prioritera och förstärka analysarbetet kring de inre och yttre faktorer som kan antas påverka sjukfrånvarons nivåer samt baserat på resultatet av analysen vidta åtgärder

I en framtida analys av faktorer som påverkar sjukfrånvaron vore det intressant att undersöka de organisatoriska förutsättningarna i olika kommuner och i olika verksamheter. Organisatoriska förutsättningar kan t.ex. vara tydligt kommunicerade mål, hjälp med prioriteringar vid hög arbetsbelastning, stöd av kollegor och chefer, rätt kompetens för uppdraget och tydligt definierade arbetsuppgifter. Föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) tydliggör och ställer krav på vad arbetsgivaren ska göra för att uppnå en god arbetsmiljö i det avseendet.

Det finns relativt bra kunskap om vilka faktorer som har påverkan på arbetshälsan och arbetsmiljön, en fördjupad kunskap behövs om vilka av dessa faktorer som behöver utvecklas inom kommunens verksamheter.

Ytterligare en intressant aspekt att undersöka vidare är följsamheten/efterlevnaden av våra kommunövergripande rutiner och riktlinjer som styr arbetsmiljö- och rehabiliteringsarbetet.

- prioritera analysarbetet kring orsaker till skillnader mellan Huddinge kommun och övriga kommuner som kan antas påverka sjukfrånvarons nivåer samt baserat på resultatet av analysen vidta åtgärder.

Det finns ingen gemensam statistikdatabas för jämförelse av sjukfrånvaron utifrån olika kommunala verksamheter utan det förutsätter att Huddinge kommun tar initiativet till en sådan jämförelse, komparativ studie, genom att be andra relevanta kommuner bidra med data och underlag.

I denna analys kunde det vara intressant att ta i beaktande olika kommuners organisation av såväl kärnverksamheten som stödfunktionerna och dimensioneringen av dessa för att se om det visar några skillnader.

- utveckla former för medarbetarnas direkta delaktighet i framtagande av arbetssätt som syftar till att minska sjukfrånvaron

Redan idag finns möjligheter för medarbetarna att på arbetsplatssträffarna som sker en gång i månaden direkt diskutera arbetsmiljön och hur den kan förbättras. Arbetsplatssträffarna och samverkansgrupperna är en del i kommunens samverkansavtal med de fackliga organisationerna vilket också ger en representativ delaktighet.

I det planerings- och uppföljningssamtal som chef och medarbetare har årligen finns en del som berör arbetsmiljöfrågor. I den delen ges medarbetaren en direkt möjlighet att framföra synpunkter och idéer om arbetsmiljön. För att på ett adekvat sätt direkt kunna bidra till utveckling av arbetssätt för att kunna sänka sjukfrånvaron krävs också kunskap om vilka faktorer som påverkar sjukfrånvaron. Det är inte självklart att kompetensen finns på arbetsplatsen.

Datum  
2020-07-31Diarienummer  
KFN-2020/88.11

Ett förslag är att utifrån förvaltningens gemensamma arbetsmiljörapport välja ut förvaltningsövergripande arbetsmiljömål och på avdelningsnivå på möte där alla medarbetare deltar diskutera och bestämma hur dessa ska uppnås på respektive avdelning.

- säkerställa att de delar av kommunens ledarskapsmodell som befrämjar syftet att minska sjukfrånvaron används fullt ut

Ledarskapsmodellen ingår som en del i kommunens personalpolicy och är därmed ett av de övergripande styrande dokumenten i kommunen. Ett sätt att undersöka följsamheten i ledarskapsmodellen är att i den årliga medarbetarundersökningen addera frågor om de ledarbeteenden i kommunens ledarskapsmodell som främjar god arbetshälsa. Det ger möjlighet för varje förvaltning att utifrån resultaten vidta lämpliga åtgärder.

Vid rekrytering av nya chefer är det viktigt att försäkra sig om att de har förmåga att tillämpa det transformerande ledarskapet.

Det finns även förvaltningar inom kommunen som nu har flera enhetschefer än tidigare i syfte att uppnå ett nära ledarskap med relativt få medarbetare per chef.

I det transformerande ledarskapet är tanken att tillit till sin chef skapar ett öppet klimat där man har lätt att uttrycka hur man mår på jobbet.

#### Avslutande synpunkter

Med utgångspunkt i revisorernas slutsats att Huddinge kommun har ändamålsenliga styrdokument samt utbildningspaket ser förvaltningen positivt på rekommendationerna avseende en fördjupad analys. Bäst resultat erhålls förmodligen om en extern part får i uppdrag att göra analysen utifrån en beställning omfattande relevanta delar av ovanstående. En avvägning bör göras om någon eller några delar av verksamheten med högsts sjukfrånvaro ska ges företräde i analysarbetet.

#### Ekonomiska och juridiska konsekvenser

Det arbete rörande sjukfrånvaron vars fokus framgår av detta remissvar kommer att bedrivas inom given budgetram. Några juridiska konsekvenser förväntas inte.

Anneli Fällman  
Kultur- och fritidsdirektör

Thomas Jansson  
Stabs- och utvecklingschef



Datum  
2020-07-31

Diarienummer  
KFN-2020/88.11

## **Bilagor**

- Bilaga 1. Revisionskrivelse
- Bilaga 2. Revisionsrapport: Granskning av kommunens arbete för att nå låg sjukfrånvaro

## **Beslutet ska skickas till**

Huddinge kommuns revisorer