

Arbetet med hälsofrämjande insatser

Smedjebackens kommun






September 2025

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Smedjebackens kommun genomfört en granskning av arbetet med hälsofrämjande insatser. Granskningens syfte är att granska om kommunstyrelsen bedriver ett ändamålsenligt hälsofrämjande arbete.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen **i allt väsentligt** bedriver ett ändamålsenligt hälsofrämjande arbete.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning	
1. Finns mål och riktlinjer utformade för det hälsofrämjande arbetet?	Ja	
2. Genomförs fortlöpande utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet (bland annat avseende friskfaktorer) på arbetsplatserna?	Ja	
3. Har chefer tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med hälsofrämjande insatser?	Ja	
4. Sker ett kontinuerligt utbyte av erfarenheter där goda exempel gällande det hälsofrämjande arbetet delas inom och mellan förvaltningarna?	Delvis	
5. Sker en tillfredsställande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet?	Ja	

Rekommendationer

Mot bakgrund av granskningsresultaten vill vi lämna följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Att fortsätta arbetet med analyser av orsaker till sjukfrånvaro, då dessa kan utgöra en grund för eventuella beslut om hälsofrämjande åtgärder.
- Att stärka arbetet med utbyte av goda exempel för att ta tillvara på de erfarenheter som finns i kommunens verksamheter.

- Att ett fortsatt arbete sker för att säkerställa att arbetet med friskfaktorer ska genomsyra alla organisatoriska nivåer.
- Att överväga en utveckling vad gäller återkopplingen till chefer från genomförda uppföljningar av det hälsofrämjande arbetet. En systematisk återkoppling kan bland annat bidra till ökad kunskap om huruvida vidtagna åtgärder nått avsedda effekter.

Innehållsförteckning

Inledning	4
Bakgrund	4
Syfte och revisionsfrågor	4
Revisionskriterier	5
Avgränsning	5
Metod	5
Utgångspunkter	6
Granskningsresultat	7
Mål och riktlinjer	7
lakttagelser	7
Bedömning	9
Utbildningar	9
lakttagelser	9
Bedömning	11
Förutsättningar för att arbeta hälsofrämjande	12
lakttagelser	12
Bedömning	15
Erfarenhetsutbyten	15
lakttagelser	15
Bedömning	16
Uppföljning	16
lakttagelser	16
Bedömning	19
Samlad bedömning	20
Rekommendationer	20
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor	21

Inledning

Bakgrund

Enligt forskning som organisationen Sunt arbetsliv¹ presenterat är ett antal friskfaktorer särskilt viktiga för att medarbetare ska må bra och för att sjukfrånvaron ska kunna hållas nere på en arbetsplats:

- En transparent organisation
- Ett närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap
- Delaktighet och inflytande
- Välutvecklad kommunikation och återkoppling
- Samtalsklimatet är öppet och tillåtande
- Ett aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete

En viktig del i möjligheten till strategisk och god kompetensförsörjning är att som organisation säkerställa en arbetsplats där medarbetare trivs, må bra och vill stanna kvar.

I Smedjebackens kommuns budgetdokument för år 2025 framgår att *“Smedjebackens kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare, där utgångspunkten är ett hållbart, hälsosamt och tryggt arbetsliv. [...] Strategiskt arbete fortgår för att stärka arbetsmiljön och friska arbetsplatser genom satsning på friskfaktorer, utökat friskvårdsbidrag och riskorienterat arbetssätt”*.

De förtroendevalda revisorerna har i sin risk- och väsentlighetsanalys funnit skäl till att granska hur arbetet med hälsofrämjande insatser bedrivs för att minska sjukfrånvaron samt säkerställa en god arbetsmiljö.

Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen har varit att granska om kommunstyrelsen bedriver ett ändamålsenligt hälsofrämjande arbete.

Granskningen har besvarats genom följande revisionsfrågor:

1. Finns mål och riktlinjer utformade för det hälsofrämjande arbetet?
2. Genomförs fortlöpande utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet (bland annat avseende friskfaktorer) på arbetsplatserna?
3. Har chefer tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med hälsofrämjande insatser?

¹ Ett samverkansorgan mellan fackliga- och arbetsgivarorganisationerna samt SKR och Sobona

4. Sker ett kontinuerligt utbyte av erfarenheter där goda exempel gällande det hälsofrämjande arbetet delas inom och mellan förvaltningarna?
5. Sker en tillfredsställande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet?

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

- Kommunallagen, kap 6 § 6.
- Arbetsmiljölagen (AML 1977:1160)
- Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd (AFS 2023:1) om systematiskt arbetsmiljöarbete – grundläggande skyldigheter för dig med arbetsgivaransvar

Avgränsning

Granskningsobjekt har varit kommunstyrelsen, utifrån ansvaret för att leda och samordna personalpolitiken i kommunen. Intervjuer genomförs med samtliga förvaltningar.

Granskningen avser revisionsår 2025.

Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av relevanta styrdokument och uppföljningar. En genomgång av protokoll med avseende på beslut med bäring på hälsofrämjande insatser har genomförts för perioden maj 2024 till maj 2025.

Intervjuer har genomförts med följande funktioner:

- Personalchef
- HR-specialister
- Förvaltningschefer

En enkät har skickats ut till samtliga chefer med personalansvar med frågor relaterade till det hälsofrämjande arbetet. Totalt har webbenkäten skickats till 44 chefer varav 30 chefer har besvarat enkäten, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 68 procent. I enkäten fanns möjlighet att ge fritextsvar till de flesta frågorna. Inga fritextsvar inkom dock.

Rapporten har kvalitetssäkrats i enlighet med PwCs interna rutiner och checklistor för kvalitetssäkring.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Utgångspunkter

I arbetsmiljölagen (1977:1160) regleras att arbetsmiljöansvaret åvilar arbetsgivaren. Detta innefattar bland annat att vidta alla åtgärder som behövs för att förebygga att arbetstagaren utsätts för ohälsa eller olycksfall. Vidare ska arbetsgivaren, i den utsträckning verksamheten kräver, dokumentera arbetsmiljön och arbetet med denna. Arbetstagaren ska medverka i arbetsmiljöarbetet och delta i genomförandet av de åtgärder som behövs för att åstadkomma en god arbetsmiljö.

Det finns även i Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd om systematiskt arbetsmiljöarbete (2023:1) bestämmelser om hur arbetsmiljöarbetet ska bedrivas. Där regleras bland annat att arbetsgivaren ansvarar för att tillse att den som tilldelats arbetsmiljöuppgifter har de befogenheter, resurser och den kompetens som behövs för att bedriva ett väl fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete.

Av reglementet² framgår att kommunstyrelsen i Smedjebackens kommun ansvarar för övergripande personalpolitiska frågor samt har hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare.

I Smedjebackens kommuns årsredovisning 2024³ betonas utmaningen med att säkra välfärdens kompetensförsörjning. Det rapporteras om rekryteringssvårigheter för flera befattningar samt en stor minskning av sökande till korttidsvikariat och semestervikariat

Den 31 december 2024 hade Smedjebackens kommun totalt 726 tillsvidareanställda medarbetare. Sjukfrånvaron uppgick under 2024 till totalt 9 procent. Den totala sjukfrånvaron har ökat något jämfört med tidigare år. Långtidssjukfrånvaron (>60 dagar) har ökat markant för kommunen totalt. Statistik indikerar att vanligaste rehabiliteringsorsakerna inom Smedjebackens kommun är psykisk ohälsa eller andra ospecificerade fysiska sjukdomar. Statistiken indikerar att den psykiska ohälsan inte är arbetsrelaterad och alltså inte orsakas av arbetet i första hand.

Vid intervjuer beskrivs att det finns en personalavdelning inom kommunen, som leds av personalchef som i sin tur har tre underställda HR-specialister. Deras huvudsakliga uppgift är att ge stöd till kommunens chefer i personalrelaterade frågor. HR-specialisterna har olika ansvarsområden och är dedikerade till olika förvaltningar, men hjälps åt och stöttar varandra i olika ärenden. Sedan ett år tillbaka är personalavdelningen även representerad i ledningsgrupperna, i syfte att bidra till det gemensamma proaktiva arbetet på personalområdet.

² Senast reviderat av kommunfullmäktige 2022-12-19 § 88

³ Hanterad av kommunstyrelsen 2025-04-08 § 51

Granskningsresultat

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser som vi har gjort i anslutning till respektive revisionsfråga utifrån våra dokumentstudier samt intervjuer. I anslutning till respektive revisionsfråga redovisas även resultaten av vår enkät. Varje avsnitt avslutas med en bedömning. I slutet av rapporten lämnas en sammanfattande bedömning tillsammans med ett antal rekommendationer.

Mål och riktlinjer

Revisionsfråga 1: Finns mål och riktlinjer utformade för det hälsofrämjande arbetet?

Iakttagelser

Mål

I Smedjebackens kommuns *Budget 2025 med plan 2026–2029* presenteras kommunfullmäktiges sex övergripande mål. Kommunstyrelsen har i sin tur antagit strategiska mål med tillhörande mått/indikatorer och måltal. I styrelsens budgetdokument för år 2025 finner vi (inom ramen för fullmäktigemålen *En kommun för alla* samt *Välfärd med bra kvalitet*) flera mål med tillhörande mått/indikatorer, som har bäring på granskningsområdet. Målen avser hela den kommunala organisationen:

- *Smedjebackens kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare* – mäts genom Hållbart medarbetarengagemang HME⁴ och antal upprättade individuella kompetensutvecklingsplaner.
- *Arbetslivet ska vara hållbart, tryggt och hälsosamt* – mäts genom indikatorer såsom sjukfrånvaro och antal anmälda olycksfall av kommunens personal.
- *Social hållbarhet ska vara i fokus* – mäts genom indikatorer såsom jämställda löner inom kommunens verksamheter och jämställda arbetsplatser inom kommunens verksamheter.

I styrelsens budgetdokument beskrivs att Smedjebackens kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare, där utgångspunkten är ett hållbart, hälsosamt och tryggt arbetsliv. Prioriterat är systematiskt arbetsmiljöarbete, ökad flexibilitet, omställningsförmåga, kompetensförsörjning, kompetensutveckling och livslångt lärande. Det framgår att ett strategiskt arbete fortgår för att stärka arbetsmiljön och friska arbetsplatser genom satsning på friskfaktorer, utökat friskvårdsbidrag och riskorienterat arbetssätt. Personalavdelningen arbetar med fokus på att möta de behov av utveckling och effektivisering som krävs för att Smedjebackens kommun ska uppfattas som en attraktiv arbetsgivare samt för att frigöra resurser till den kommunala kärnverksamheten.

⁴ Mäts som tre delindex av motivation, ledarskap och styrning som tillsammans bildar ett totalindex 0–100. Högt värde indikerar hög nivå på HME.

Policies och riktlinjer

Vid intervjuer beskrivs att Arbetsmiljöverket gjorde en tillsyn under år 2024. Smedjebackens kommun fick påpekanden om att revidera sina riktlinjer och rutiner avseende det systematiska arbetsmiljöarbetet, vilket beskrivs ha åtgärdats.

Vi har inom ramen för granskningen tagit del av styrande och stödjande dokument som kan anses ha bäring på vårt granskningsområde. Bland annat har vi tagit del av kommunens rutin för systematiskt arbetsmiljöarbete där det återfinns ett övergripande årshjul som tydliggör aktiviteter som sker inom ramen för arbetsmiljöarbetet under ett verksamhetsår. Vi har även tagit del av *Arbetsmiljöpolicy för Smedjebackens kommun*⁵, där det beskrivs att insatser i arbetsmiljöarbetet ska genomföras utifrån såväl hälsofrämjande och förebyggande som efterhjälpande och rehabiliterande perspektiv. Det hälsofrämjande perspektivet innebär att arbeta systematiskt med att identifiera faktorer som har en positiv inverkan på den fysiska, organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Arbetet sker i samverkan på olika nivåer. I samverkansgrupp sker arbetet på organisation- och gruppnivå. Genom medarbetarsamtalet sker kontinuerlig dialog och uppföljning på individnivå. Det förebyggande perspektivet handlar om att identifiera riskfaktorer och hitta strategier för att minska risken att utveckla sjukdom eller annan ohälsa samt undvika olyckor. Det förebyggande arbetet sker i enlighet med kommunens beslutade rutiner om systematiskt arbetsmiljöarbete⁶. I kommunens arbetsmiljöpolicy återfinns även tre övergripande mål för kommunens arbetsmiljöarbete:

- Hållbart: Alla ska kunna orka och vilja jobba ett helt arbetsliv
- Hälsosamt: Arbetslivet ska bidra till utveckling och välbefinnande
- Tryggt: Ingen ska riskera att bli sjuk eller skadad på grund av jobbet

Vid intervjuer framhålls samverkansavtal som en central del i det hälsofrämjande arbetet. Smedjebackens kommun har ett *lokalt kollektivavtal för Samverkan och arbetsmiljö*⁷, som främjar ett aktivt arbetsmiljö- och hälsoarbete. Målet med avtalet är att uppnå en verksamhetsanpassad samverkan som ger medarbetare och lokala parter delaktighet och inflytande och därmed förutsättningar att åstadkomma en väl fungerande verksamhet och en god arbetsmiljö. I avtalet förtydligas centrala delar såsom mål och roller, kommunikation, former för arbetsmiljöarbetet samt kunskap och ansvar för arbetsmiljö- och hälsoarbete. I avtalet framgår även former för samverkan och arbetsmiljöarbete, som sker på olika sätt och på olika nivåer, från medarbetarsamtalet till central samverkansgrupp.

Kommunstyrelsen antog 2019⁸ en *kompetensförsörjningsstrategi* för att sätta fokus på kompetensförsörjningsfrågan. I strategin beskrivs medarbetarens arbetslivscykel enligt ARUBA-modellen⁹. Under varje rubrik anges exempel på strategier och förhållningssätt

⁵ Antagen i kommunfullmäktige 2022-04-25 § 19

⁶ Antagen av kommunchef, senast reviderad 2023-09-20

⁷ Senast reviderad 2019-06-12

⁸ 2019-12-03 § 135

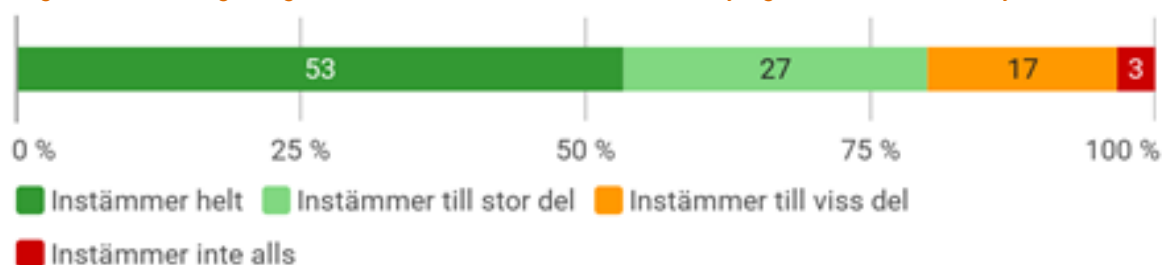
⁹ ARUBA står för attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla

som kommunen anser vara avgörande för att attrahera nya medarbetare samt tillvarata och utveckla den kompetens som finns.

I kommunens *medarbetarpolicy*¹⁰ tydliggörs vad som förväntas av medarbetarna utifrån tre perspektiv. För perspektivet hållbarhet beskrivs att ett hållbart arbetsliv innebär bland annat att ta ansvar för egen hälsa och bidra till en arbetsplats där omtanke om varandra genomsyrar arbetsmiljön. Förmåga att skapa positiva relationer till sig själv, kollegor och chefer är betydelsefullt.

Inom ramen för granskningen har en enkät skickats ut till samtliga chefer med personalansvar. I enkäten ställdes frågan till cheferna om de anser att det finns dokumenterade riktlinjer gällande det hälsofrämjande arbetet. Av diagram 1 nedan framgår hur svaren fördelades.

Diagram 1. Enkätfråga: Jag anser att det finns dokumenterade riktlinjer gällande det hälsofrämjande arbetet.



Av diagrammet framgår att majoriteten av cheferna (80 procent) instämmer helt eller till stor del i att det finns dokumenterande riktlinjer gällande det hälsofrämjande arbetet.

Bedömning

Finns mål och riktlinjer utformade för det hälsofrämjande arbetet?

Ja.

Vi bedömer att det finns mål som har bäring på det hälsofrämjande arbetet, genom fullmäktiges övergripande mål som kommunstyrelsen brutit ner. Vi bedömer även att det hälsofrämjande arbetet inryms i de policies och rutiner som finns framtagna för bland annat det systematiska arbetsmiljöarbetet. Vår enkät visar att det finns en relativt god kännedom om befintliga rutindokument bland respondenterna.

Utbildningar

Revisionsfråga 2: Genomförs fortlöpande utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet (bl. a. avseende friskfaktorer) på arbetsplatserna?

Iakttagelser

På kommunens intranät Smenet beskrivs att Smedjebackens kommun erbjuder flertalet utbildningsinsatser som bidrar i det främjande och förebyggande arbetet. Vid intervjuer

¹⁰ Senast reviderad i kommunfullmäktige 2023-04-24 §18

beskrivs att kommunens verksamheter sedan några år tillbaka använder sig av Sunt arbetslivs¹¹ utbildningsmaterial om friskfaktorer. Vid granskningstillfället tas ett omtag kring utbildningen för att den ska genomsyra alla organisatoriska nivåer. I kommunens årsredovisning 2024 beskrivs att Smedjebackens kommun satsar på arbetet med friskfaktorer inom hela kommunen med start 2025. Intervjuade framhåller att förvaltningarna har påbörjat ett arbete där varje verksamhet valt ut ett fokusområde att arbeta särskilt med.

I kommunens rutiner för systematiskt arbetsmiljöarbete beskrivs att alla nya medarbetare, inklusive vikarier och inhyrd personal, ska få introduktion som bland annat tar upp vilka arbetsmiljörisiker som finns i verksamheten, hur arbetet ska utföras och hur medarbetaren ska förhålla sig för att inte skada sig eller drabbas av ohälsa. Även en utbildning i belastningsergonomi ges till nya medarbetare i förebyggande syfte. Medarbetare ska fortlöpande få information om risker och brister så att de kan förebygga ohälsa och olycksfall inom aktuellt arbetsområde. Kunskaper om arbetsmetoder ska alltid hållas aktuella. Det sker bland annat vid APT genom lärande i arbetet och andra tillfälliga utbildningstillfällen.

I rutinerna för det systematiska arbetsmiljöarbetet framgår vidare att närmaste chef är ansvarig för att medarbetare känner till och följer de riktlinjer och policys som finns för det hälsofrämjande arbetet. Samtliga nya chefer ska genomgå en arbetsmiljöutbildning som ska säkerställa att chefer och arbetsledare får kunskaper och kompetens att utföra sina arbetsmiljöuppgifter. Personalavdelningen erbjuder, i partssamverkan, grundläggande arbetsmiljöutbildning en till två gånger per år. I kommunstyrelsens Budget 2025 beskrivs att ett omtag planeras av arbetsmiljöutbildningen, som riktar sig till kommunens chefer och skyddsombud, och kommer att erbjudas löpande med nystart 2025.

Vid flera intervjuer beskrivs en utbildning i dialog som samtliga nya medarbetare genomgår. Utbildningen, som omfattar tre dagar och erbjuds under våren och hösten, har genomförts i många år mot bakgrund av att många arbetsgrupper uttryckt kommunikation som ett viktigt fokusområde. Utbildningen syftar till att ge stöd i att använda dialog som verktyg för att lösa problem tillsammans. En annan utbildning som omnämns är Motivationslyftet, som går ut på att få verktyg för självledarskap och riktas till medarbetare. För chefer lyfts ett ledarskapsutvecklingsprogram som fokuserar på chefers förutsättningar.

Chefsfredagar är en annan utbildningsinsats som kommunstyrelseförvaltningen samordnar vid flera tillfällen av under verksamhetsåret. Vi har tagit del av en sammanställning av tillfällena under 2025, som går under temat kära ledarskap och arbetet med friskfaktorer. I kommunens kompetensförsörjningsstrategi beskrivs även en internutbildning i psykisk hälsa kontinuerligt under året erbjudas chefer och medarbetare.

I enkäten ställdes två frågor kopplade till utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet. Den ena frågan handlar om huruvida det finns utbildningar som medarbetarna kan delta i

¹¹ Ett samverkansorgan mellan fackliga- och arbetsgivarorganisationerna samt SKR och Sobona

och den andra frågan om cheferna erbjuds utbildning. Av diagram 2 och 3 nedan framgår hur svaren fördelades.

Diagram 2. Enkätfråga: Jag anser att det finns utbildningar gällande det hälsofrämjande arbetet som medarbetarna kan delta i.

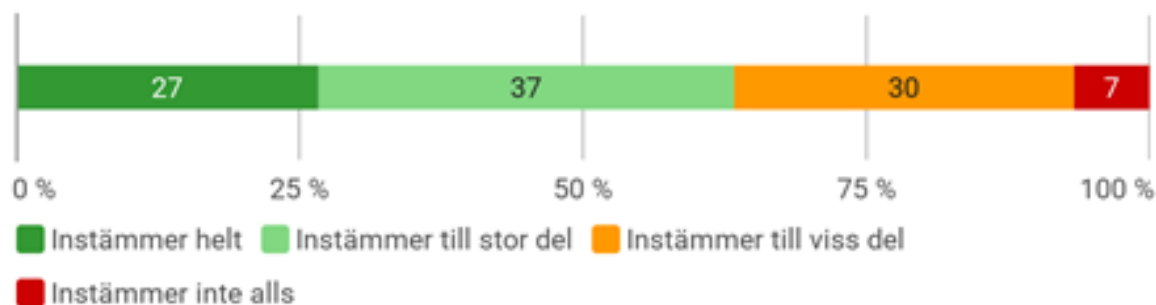
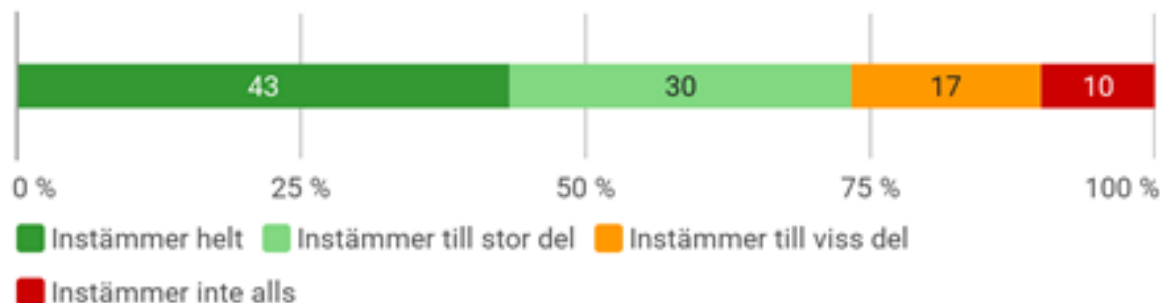


Diagram 3. Enkätfråga: Jag anser att jag, i min roll som chef, erbjuds möjlighet till utbildning i frågor som rör hälsofrämjande arbete.



Av diagrammen framgår att cheferna anser i högre grad att det finns utbildningar gällande det hälsofrämjande arbetet som riktas till chefer än till medarbetare. Bland cheferna instämmer 73 procent helt eller till stor del i att cheferna erbjuds utbildning medan en något lägre andel, 64 procent, instämmer helt eller till stor del i att medarbetare erbjuds utbildning.

Vid intervjuer beskrivs vissa utmaningar i att få chefer att delta i utbildningar, bland annat utifrån brist på tid. För att möta utmaningen försöker personalavdelningen att förlägga utbildningar till tidpunkter då chefernas behov av kunskaperna är som störst, exempelvis i samband med löneöversyn.

Bedömning

Genomförs fortlöpande utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet (bl. a. avseende friskfaktorer) på arbetsplatserna?

Ja.

Vår bedömning är att det fortlöpande genomförs utbildningar som på olika sätt inkluderar det hälsofrämjande arbetet. Genomförd granskning visar att det finns utbildningar riktade både till chefer och medarbetare och att det i huvudsak finns en god kännedom om förekomsten av dessa.

Vi ser positivt på att omtag tas kring arbetsmiljöutbildningen riktad till chefer och skyddsombud liksom arbetet med friskfaktorer, som berör kommunens samtliga medarbetare. Vi anser att det är angeläget att det sker ett fortsatt arbete för att säkerställa att arbetet med friskfaktorer ska genomsyra alla organisatoriska nivåer.

Förutsättningar för att arbeta hälsofrämjande

Revisionsfråga 3: Har chefer tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med hälsofrämjande insatser?

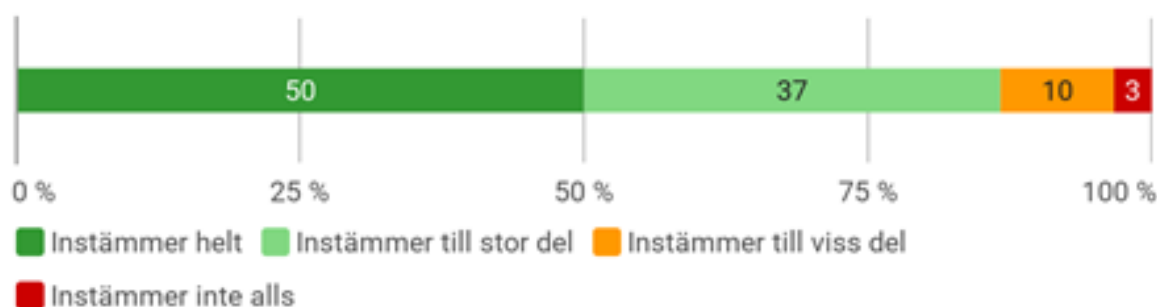
lakttagelser

I vägledningen *Rollen som chef*¹² förtydligas förväntningar på chefsuppdraget i kommunen. I denna framgår att är chefs uppdrag att arbeta för ett hållbart arbetsliv genom att ha en god arbetsmiljö i fokus, med delaktighet och dialog i arbetsgruppen. För att genomföra detta förväntas det av ledarrollen att;

- skapa förutsättningar för medarbetare att utvecklas,
- få medarbetare att växa och gå vidare,
- uppvisa ett professionellt bemötande,
- uppvisa prestigelöshet och tillit,
- använda dialogen som verktyg,
- våga prioritera,
- ta ansvar för egen hållbarhet genom att utveckla god självkänedom och självinsikt.

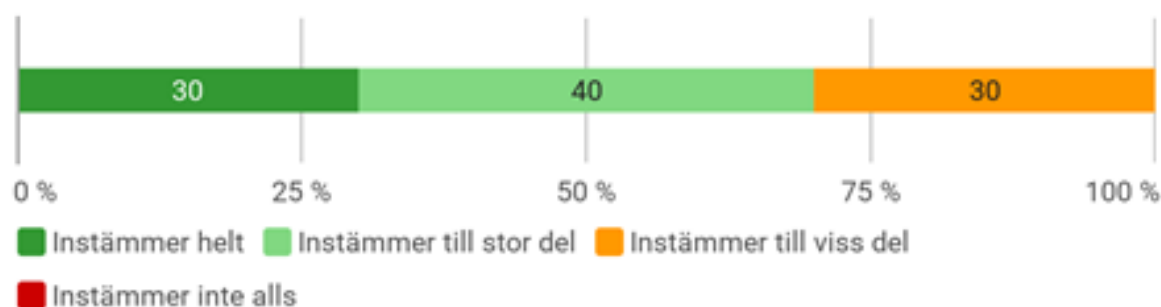
I vår enkätundersökning ställdes två frågor kopplat till tydligheten i krav och förväntningar samt om det råder balans mellan ansvar och befogenheter kopplat till det hälsofrämjande arbetet. Av diagram 4 och 5 nedan framgår hur svaren fördelade sig.

Diagram 4. Enkätfråga: Jag anser att de krav och förväntningar som ställs på mig i min roll som chef vad gäller det hälsofrämjande arbetet är tydliga.



¹² Beslutad av kommunchef 2023-05-04

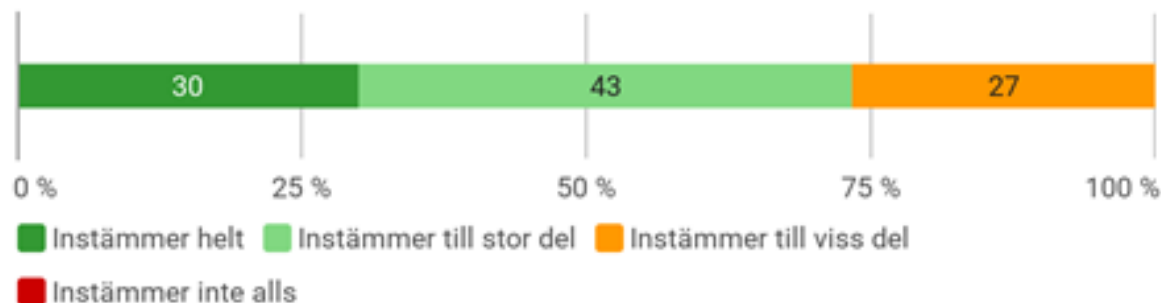
Diagram 5. Enkätfråga: Jag anser att det råder en balans mellan det ansvar jag har som chef och de befogenheter som jag har i mitt chefsuppdrag, vad gäller det hälsofrämjande arbetet.



Av diagrammen framgår att en klar majoritet av respondenterna (87 procent) instämmer helt eller till stor del om att det är tydligt gällande krav och förväntningar som ställs på dem vad gäller det hälsofrämjande arbetet. Vidare framgår att 70 procent instämmer helt eller till stor del om att det råder en balans mellan deras ansvar och befogenheter de har i sitt chefsuppdrag vad gäller det hälsofrämjande arbetet.

I kommunens kompetensförsörjningsstrategi beskrivs att chefen är viktig för hur kommunen uppfattas som arbetsgivare, hur väl medarbetarna trivs, känner sig motiverade och bidrar till måluppfyllelse. För att chefen ska kunna leva upp till dessa förväntningar krävs av arbetsgivaren en tydlighet i förväntningar och mål, policies och riktlinjer, handböcker, stödfunktioner, rimlig arbetsbelastning, kompetensutveckling och god arbetsmiljö. I vägledningen *Rollen som chef* beskrivs att Smedjebackens kommunkoncern skapar goda förutsättningar för ett hållbart ledarskap. Introduktion, stöd och utveckling i chefs- och ledarrollen är viktigt och tillhandahålls bland annat genom ett tydligt formulerat uppdrag och definierade befogenheter enligt delegationsordning. En annan del är tillgång till stödfunktioner, där flera intervjuade beskriver ett nära stöd från den HR-specialist som arbetar gentemot förvaltningen. Genom deltagande i ledningsgrupp, chefsnätverk och kommunens chefs- och ledarutvecklingsprogram får chefer del av såväl stöd som kompetensutvecklingsinsatser. I enkäten ställdes en fråga om cheferna anser att de får ett tillräckligt stöd. Av diagram 6 nedan framgår hur svaren fördelade sig.

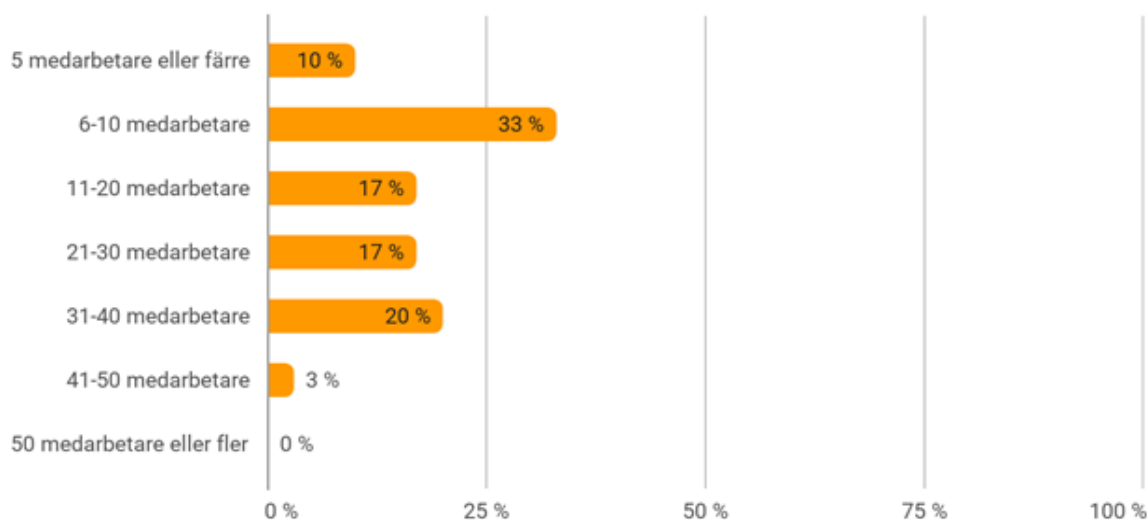
Diagram 6. Enkätfråga: Jag anser att jag får det stöd jag behöver i min roll som chef för att kunna bedriva ett hälsofrämjande arbete i den verksamhet som jag ansvarar för.



Av diagrammet framgår att en majoritet av cheferna (73 procent) instämmer helt eller till stor del i att de får det stöd de behöver för att kunna bedriva ett hälsofrämjande arbete. En annan faktor som påverkar chefernas förutsättningar för att kunna bedriva ett

hälsofrämjande arbete är antalet underställda, vilket vi ställde en fråga kring i enkäten. Av diagram 7 nedan framgår hur svaren fördelade sig.

Diagram 7. Enkätfråga: Hur många medarbetare är du chef för?



Av diagrammet framgår att en tredjedel av cheferna har 6–10 underställda medarbetare. Vidare noterar vi att 23 procent av cheferna har 31 eller fler medarbetare som de ansvarar för. Vid intervjuer beskrivs att det inte finns något uttalat riktvärde för antalet medarbetare per chef. Det ges uttryck för att flera faktorer än enbart antalet medarbetare påverkar chefens förutsättningar. I sammanhanget nämns exempelvis att cheferna inom omsorgsförvaltningen jobbar parvis vilket möjliggör stöd från varandra för att hantera olika typer av frågor.

Vidare beskrivs i kompetensförsörjningsstrategin att friskvårdsbidrag erbjuds för att inspirera medarbetare till rörelse och motion. Kommunstyrelsen beslutade i slutet av 2024 att höja friskvårdsbidraget från och med år 2025. Kommunen har även en personalförening, Smeden, som vid intervjuer beskrivs vara uppskattad. Smeden anordnar friskvårdsaktiviteter och kulturevenemang, ibland som familjeaktiviteter, med målet att öka hälsomedvetandet och att skapa trivsel och engagemang. I kommunens årsredovisning 2024 framgår att kommunen under året införde erbjudande om förmånscykel till medarbetarna. Detta anses bidra till att främja hälsa och miljö genom att välja att cykla till arbetet istället för att åka bil. Kommunen har upphandlat extern företagshälsovård. Flera intervjuade beskriver att företagshälsovården i större utsträckning arbetar åtgärdande än förebyggande och hälsofrämjande.

I granskningen framkommer att det finns arbetsätt för att fånga upp tidiga tecken på ohälsa. I kommunens årsredovisning 2024 beskrivs att det inom omsorgsförvaltningen pågår ett projekt avseende riskorienterat arbetsätt som utgår från forskningen om vikten av att tidigt fånga upp risk för sjukfrånvaro och arbeta förebyggande och främjande på tre nivåer samtidigt; ledning-, arbetsplats- och individnivå. Arbetsättet är ett komplement och en förstärkning till det ordinarie arbetsmiljöarbetet. Vidare beskrivs i kommunens årsredovisning 2024 att kommunen har implementerat två systemstöd, ett för anmälan av tillbud- och arbetsskador samt ett för rehabiliteringsprocessen. Vid intervjuer beskrivs att medarbetarna generellt sett blivit bättre på att upprätta en anmälan i samband med

händelse av tillbud eller arbetsskada. Ett av systemstöden ger chefer indikation på när en medarbetare haft en längre sjukfrånvaro och kan fånga upp ärendet i tid.

Bedömning

Har chefer tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med hälsofrämjande insatser?

Ja.

Utifrån genomförd granskning är vår bedömning att cheferna i allt väsentligt har tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med hälsofrämjande insatser. Det finns ett flertal arbetssätt, vägledande material och systemstöd till hjälp i arbetet. Därutöver finns tillgång till HR-stöd och företagshälsovård utifrån behov. Genom deltagande i ledningsgrupp, chefsnätverk och kommunens chefs- och ledarutvecklingsprogram finns möjligheter till såväl stöd som kompetensutvecklingsinsatser.

Vår enkät visar att en majoritet av respondenterna upplever att deras ansvar för det hälsofrämjande arbetet är tydligt. Vidare uppfattas det i huvudsak finnas ett stöd att tillgå för att kunna bedriva ett hälsofrämjande arbete. Likaså uppfattas det i huvudsak finnas en balans mellan ansvar och befogenheter.

Erfarenhetsutbyten

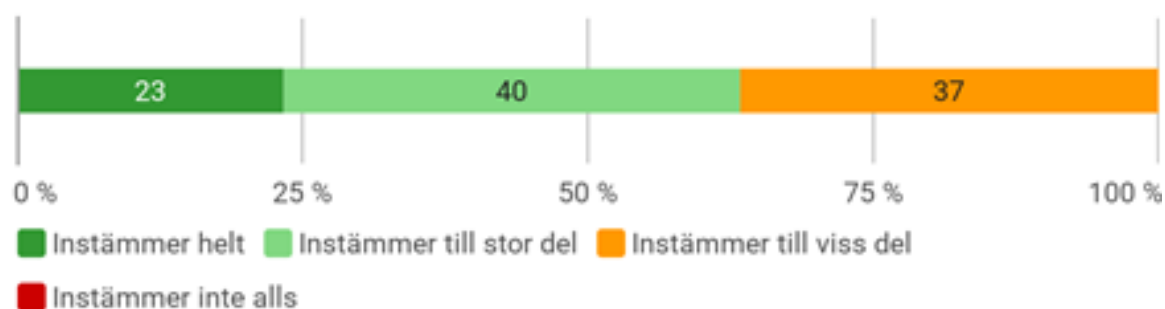
Revisionsfråga 4: Sker ett kontinuerligt utbyte av erfarenheter där goda exempel gällande det hälsofrämjande arbetet delas inom och mellan förvaltningarna?

lakttagelser

I kompetensförsörjningsstrategin beskrivs att så kallade Chefsfredagar genomförs en gång per månad, i syfte att skapa en sammanhållen kommun, informationsutbyte och för att chefer ska få möjlighet att träffa andra chefer inom kommunen. I granskningen ges uttryck för att detta forum utgör ett exempel på tillfällen då goda exempel på hälsofrämjande arbete har delats med varandra. Därutöver framkommer vid intervjuer varierande uppfattningar om förekomsten av erfarenhetsutbyte mellan förvaltningarna. En av de intervjuade beskriver att det finns ett samarbete och utbyte inom hela kommunen, medan en annan uppfattar att det inte sker någon sådan samverkan mellan förvaltningarna. En av de intervjuade lyfter dock att personalavdelningen arbetar aktivt för att inspirera till utbyten mellan förvaltningarna. Personalföreningen beskrivs vara ett forum för utbyte av erfarenheter på medarbetarnivå.

I enkäten ställdes en fråga till samtliga chefer om de anser att det sker ett kontinuerligt erfarenhetsutbyte avseende det hälsofrämjande arbetet inom deras förvaltning. Av diagram 8 nedan framgår hur svaren fördelade sig.

Diagram 8. Enkätfråga: Jag anser att det sker ett kontinuerligt utbyte av erfarenheter avseende det hälsofrämjande arbetet inom den förvaltning jag arbetar (där exempelvis goda exempel delas med varandra).



Av diagrammet framgår att en övervägande del av cheferna (63 procent) instämmer helt eller till stora delar att det finns ett kontinuerligt erfarenhetsutbyte inom deras förvaltning. Detta stämmer i huvudsak överens med den bild som intervjuade förvaltningschefer förmedlat.

Bedömning

Sker ett kontinuerligt utbyte av erfarenheter där goda exempel gällande det hälsofrämjande arbetet delas inom och mellan förvaltningarna?

Delvis.

Vi bedömer att det i viss utsträckning sker ett erfarenhetsutbyte inom och mellan förvaltningarna, genom exempelvis chefsdagar och aktiviteter inom personalföreningen. Granskningsresultaten ger indikationer om att arbetet med utbyte av goda exempel skulle kunna stärkas för att ta tillvara på de erfarenheter som finns i kommunens verksamheter.

Uppföljning

Revisionsfråga 5: Sker en tillfredsställande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet?

lakttagelser

Uppföljning av det hälsofrämjande arbetet sker främst inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet samt målstyrningen inom ramen för den kommunala uppföljningsstrukturen i form av del- och helårsrapporter. Vid intervjuer beskrivs att det nyligen har gjorts en uppföljningsplan för det kommunövergripande arbetet med friskfaktorer. Uppföljningen kommer att ske genom dialog i samverkansgrupper samt genom nya frågor i medarbetarundersökningen. Medarbetarundersökningen genomförs vartannat år och nästa utskick planeras till hösten 2025.

I vår enkät ställdes två frågor kring uppföljning av det hälsofrämjande arbetet. Dels ställdes frågan om respondenterna anser att det sker en löpande uppföljning av arbetet, dels om frågor kopplade till arbetsmiljö och hälsofrämjande arbetet diskuteras återkommande på arbetsplatsträffar. Av diagram 9 och 10 nedan framgår hur svaren fördelades.

Diagram 9. Enkätfråga: Jag anser att det hälsofrämjande arbetet fortlöpande följs upp exempelvis inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet.

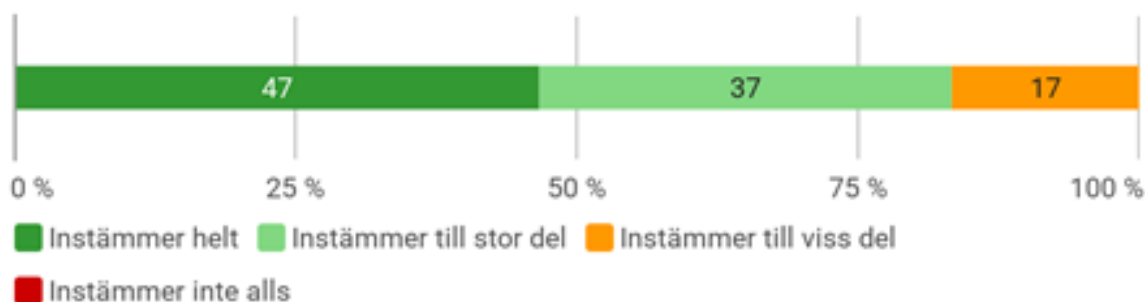
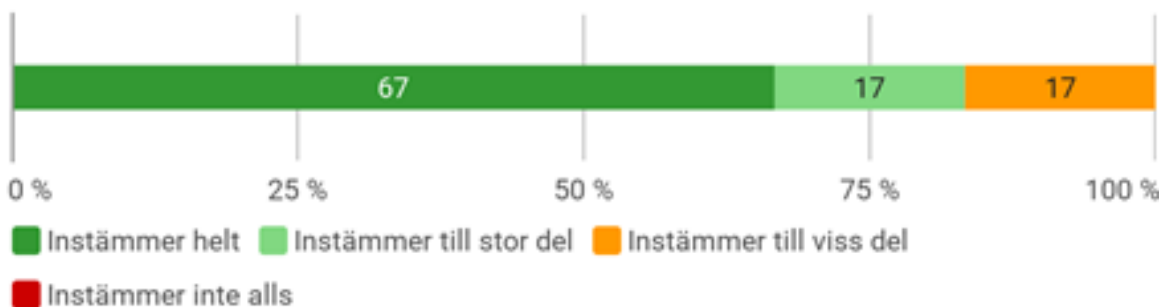


Diagram 10. Enkätfråga: Jag anser att frågor som berör arbetsmiljö och det hälsofrämjande arbetet diskuteras återkommande på våra arbetsplatsträffar.

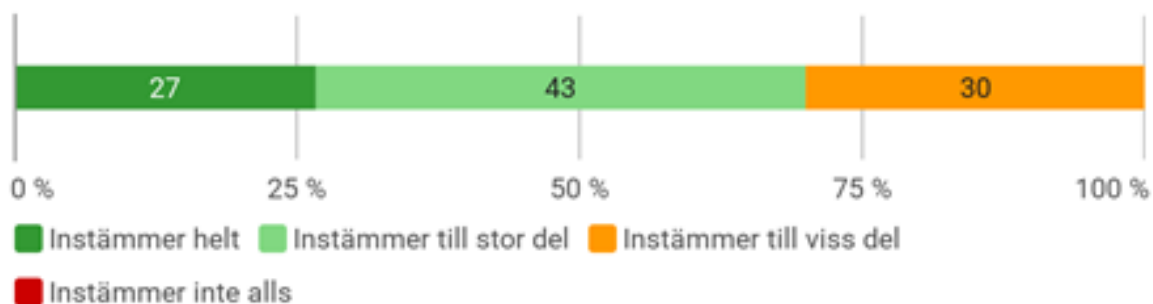


Av diagrammen framgår att en majoritet och lika stor andel av cheferna (cirka 84 procent) instämmer helt eller till stor del i båda frågorna.

Vid intervjuer lyfts några utmaningar kopplade till det hälsofrämjande arbetet. Bland annat uppfattas det vara svårt att analysera sjukfrånvaron eftersom det är en förhållandevis liten andel som är arbetsrelaterad. Det faktum att sjukfrånvaron framförallt grundar sig i orsaker som inte är arbetsrelaterade beskrivs medföra begränsningar i möjligheterna att kunna påverka och arbeta med. Vidare framhålls chefers mående som en utmaning, utifrån de höga krav och det tryck som finns på chefer generellt.

I enkäten ställdes en fråga kring återkoppling på den rapportering som cheferna lämnar gällande det hälsofrämjande arbetet. Av diagram 11 nedan framgår hur svaren fördelade sig.

Diagram 11. Enkätfråga: Jag anser att jag får en tillräcklig återkoppling på den uppföljning som rapporteras gällande det hälsofrämjande arbetet.



Av diagrammet framgår att en majoritet av cheferna (70 procent) anser att de får tillräcklig återkoppling på den uppföljning som rapporteras gällande det hälsofrämjande arbetet.

Uppföljning på politisk nivå

Enligt kommunens rutin för systematiskt arbetsmiljöarbete ska en årlig uppföljning genomföras inom samtliga förvaltningar. Om den årliga uppföljningen visar att det finns brister ska dessa åtgärdas, i möjligaste mån omgående. I annat fall ska åtgärderna framgå i en handlingsplan. Kommunstyrelsen har tagit del av de årliga uppföljningarna för 2023¹³ och för 2024¹⁴, som båda har genererat i upprättande av en handlingsplan som har samverkats i central samverkansgrupp (Cesam).

Förbättringsåtgärder som föreslogs i handlingsplanen för 2023 var bland annat kopplade till att göra arbetsmiljöutbildningen obligatorisk för chefer och skyddsombud. En annan förbättringsåtgärd var att genomföra bättre uppföljning och analys av statistik om bland annat sjukfrånvaro, tillbud och olycksfall. Uppföljningen för 2024 genererade också i upprättande av en handlingsplan. En av förbättringsåtgärderna handlade om att driva arbetet med friskfaktorer och löpande uppföljning under året. Handlingsplanerna och åtgärderna följs upp kvartalsvis samt i den årliga uppföljningen nästkommande år.

Vidare sker en löpande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet i uppföljningsrapporterna per del- och helår, genom framförallt frisktal. Av kommunens årsredovisning 2024 framgår att frisktalet, andelen månadsavlönade medarbetare som inte har någon sjukdag alls under året, ökar inom kommunen. Detta gäller för såväl kvinnor som för män. Därutöver sker uppföljning av sjukfrånvaro, tillbud och olycksfall samt jämställdhet. Kompetensförsörjning framhålls vara en av decenniets viktigaste frågor. Därför måste nyrekryteringar kompletteras med andra åtgärder där arbetsmiljöarbetet och arbetet med tidig omställning ses som centrala. Det beskrivs att flera insatser gällande arbetsmiljö genomförts i kommunens verksamheter under år 2024, såsom förebyggande arbete genom tidiga insatser vid ohälsa, riskorienterat arbetssätt, arbetet med friskfaktorer samt omtag gällande kommunens arbetsmiljöutbildning. Aktiviteterna syftar till att hitta utvecklingsområden och arbeta med ständiga förbättringar inom arbetsmiljöområdet.

Därutöver sker uppföljning av det hälsofrämjande arbetet genom kommunstyrelsens måluppföljning. I kommunstyrelsens verksamhetsberättelse och bokslut 2024¹⁵ framgår att de mått och indikatorer kopplade till hälsofrämjande arbete för år 2025 som redovisades under revisionsfråga 1 även gällde för år 2024. I rapporten framgår att samtliga indikatorer är uppfyllda, med undantag från sjukfrånvaro, långtidssjukfrånvaro och antalet anmälda olycksfall.

Utöver den information som kommunstyrelsen fått ta del av genom rapporter, fick styrelsen vid ett tillfälle i maj 2025 information från personalchef och HR-specialister om hur kommunen arbetar med friska arbetsplatser¹⁶. Vid intervjuer beskrivs att det finns ett

¹³ 2024-05-07 §68

¹⁴ 2025-05-13 §74

¹⁵ Godkänd av kommunstyrelsen 2025-03-11 §16

¹⁶ 2025-05-13 §75

stort engagemang hos styrelsen i frågor som berör det hälsofrämjande arbetet. Flera intervjuade beskriver olika exempel på hur politikerna engagerar sig för att få en bättre insyn i verksamheterna. I sammanhanget lyfter flera intervjuade ett forum kallat BAS, som inkluderar flera organisatoriska nivåer med politiker, förvaltningschefer och kommunledningen. Det hålls så kallade BAS-dagar fyra gånger om året där samtliga ingående parter gemensamt diskuterar olika frågor som berör kommuns verksamheter.

Vid genomgång av kommunstyrelsens protokoll har vi noterat flera beslutade åtgärder kopplade till det hälsofrämjande arbetet. Vid sammanträdet i november 2024 beslutade styrelsen att höja friskvårdsbidraget från 1 januari 2025 till 2 000 kronor per år utan krav om motprestation¹⁷. Styrelsen beviljade även i mars 2025 personalföreningen Smedens ansökan om bidrag för 2025¹⁸. Vidare beslutade styrelsen, i samband med hantering av kommunens årsredovisning 2024, att anslå 400 000 kronor till personalföreningen för att anordna en personalfest.

Bedömning

Sker en tillfredsställande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet?

Ja.

Vi bedömer att det sker en fortlöpande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet, dels inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet, dels inom ramen för målstyrningen. Vi noterar även vissa särskilt beslutade åtgärder, som exempelvis höjning av friskvårdsbidraget. Genomförd enkät visar att bland annat att frågor som rör arbetsmiljö och hälsofrämjande arbete i hög utsträckning diskuteras regelbundet vid arbetsplatsträffar, vilket vi ser positivt på. Vår uppfattning är att en framgångsfaktor för det hälsofrämjande arbetet är att det sker i nära anslutning till medarbetarna. Vi ser det därför också som väsentligt att ett fortsatt arbete med friskfaktorer sker, då det bygger på forskning avseende vad som gör att medarbetare mår bra och att sjukfrånvaron hålls nere.

Utifrån enkätresultatet noteras en viss utvecklingspotential vad gäller återkopplingen till chefer från genomförda uppföljningar. En systematisk återkoppling anser vi bland annat kan bidra till ökad kunskap om huruvida vidtagna åtgärder nått avsedda effekter.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att fortsätta arbetet med analyser av orsaker till sjukfrånvaro, då dessa kan utgöra en grund för eventuella beslut om hälsofrämjande åtgärder.

¹⁷ 2024-11-12 § 156

¹⁸ 2025-03-11 § 19

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Smedjebackens kommun genomfört en granskning av arbetet med hälsofrämjande insatser. Granskningens syfte är att granska om kommunstyrelsen bedriver ett ändamålsenligt hälsofrämjande arbete.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen **i allt väsentligt** bedriver ett ändamålsenligt hälsofrämjande arbete.

Rekommendationer



Mot bakgrund av granskningsresultaten vill vi lämna följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Att fortsätta arbetet med analyser av orsaker till sjukfrånvaro, då dessa kan utgöra en grund för eventuella beslut om hälsofrämjande åtgärder.
- Att stärka arbetet med utbyte av goda exempel för att ta tillvara på de erfarenheter som finns i kommunens verksamheter.
- Att ett fortsatt arbete sker för att säkerställa att arbetet med friskfaktorer ska genomföra alla organisatoriska nivåer.
- Att överväga en utveckling vad gäller återkopplingen till chefer från genomförda uppföljningar av det hälsofrämjande arbetet. En systematisk återkoppling kan bland annat bidra till ökad kunskap om huruvida vidtagna åtgärder nått avsedda effekter.

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
1. Finns mål och riktlinjer utformade för det hälsofrämjande arbetet?	<p>Ja</p> <p>Vi bedömer att det finns mål som har bäring på det hälsofrämjande arbetet, genom fullmäktiges övergripande mål som kommunstyrelsen brutit ner. Vi bedömer även att det hälsofrämjande arbetet inryms i de policies och rutiner som finns framtagna för bland annat det systematiska arbetsmiljöarbetet. Vår enkät visar att det finns en relativt god kännedom om befintliga rutindokument bland respondenterna.</p>	
2. Genomförs fortlöpande utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet (bland annat avseende friskfaktorer) på arbetsplatserna?	<p>Ja</p> <p>Vår bedömning är att det fortlöpande genomförs utbildningar som på olika sätt inkluderar det hälsofrämjande arbetet. Genomförd granskning visar att det finns utbildningar riktade både till chefer och medarbetare och att det i huvudsak finns en god kännedom om förekomsten av dessa.</p> <p>Vi ser positivt på att omtag tas kring arbetsmiljöutbildningen riktad till chefer och skyddsombud liksom arbetet med friskfaktorer, som berör kommunens samtliga medarbetare. Vi anser att det är angeläget att det sker ett fortsatt arbete för att säkerställa att arbetet med friskfaktorer ska genomsyra alla organisatoriska nivåer.</p>	
3. Har chefer tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med hälsofrämjande insatser?	<p>Ja</p> <p>Utifrån genomförd granskning är vår bedömning att cheferna i allt väsentligt har tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med hälsofrämjande insatser. Det finns ett flertal arbetssätt, vägledande material och systemstöd till hjälp i arbetet. Därutöver finns tillgång till HR-stöd och företagshälsovård utifrån behov. Genom deltagande i ledningsgrupp, chefsnätverk och kommunens chefs- och ledarutvecklingsprogram finns möjligheter till såväl stöd som kompetensutvecklingsinsatser.</p> <p>Vår enkät visar att en majoritet av respondenterna upplever att deras ansvar för</p>	

det hälsofrämjande arbetet är tydligt. Vidare uppfattas det i huvudsak finnas ett stöd att tillgå för att kunna bedriva ett hälsofrämjande arbete. Likaså uppfattas det i huvudsak finnas en balans mellan ansvar och befogenheter.

4. Sker ett kontinuerligt utbyte av erfarenheter där goda exempel gällande det hälsofrämjande arbetet delas inom och mellan förvaltningarna?	Delvis Vi bedömer att det i viss utsträckning sker ett erfarenhetsutbyte inom och mellan förvaltningarna, genom exempelvis chefsdagar och aktiviteter inom personalföreningen. Granskningsresultaten ger indikationer om att arbetet med utbyte av goda exempel skulle kunna stärkas för att ta tillvara på de erfarenheter som finns i kommunens verksamheter.	
5. Sker en tillfredsställande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet?	Ja Vi bedömer att det sker en fortlöpande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet, dels inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet, dels inom ramen för målstyrningen. Vi noterar även vissa särskilt beslutade åtgärder, som exempelvis höjning av friskvårdsbidraget. Genomförd enkät visar att bland annat att frågor som rör arbetsmiljö och hälsofrämjande arbete i hög utsträckning diskuteras regelbundet vid arbetsplatsträffar, vilket vi ser positivt på. Vår uppfattning är att en framgångsfaktor för det hälsofrämjande arbetet är att det sker i nära anslutning till medarbetarna. Vi ser det därför också som väsentligt att ett fortsatt arbete med friskfaktorer sker, då det bygger på forskning avseende vad som gör att medarbetare mår bra och att sjukfrånvaron hålls nere. Utifrån enkätresultatet noteras en viss utvecklingspotential vad gäller återkopplingen till chefer från genomförda uppföljningar. En systematisk återkoppling anser vi bland annat kan bidra till ökad kunskap om huruvida vidtagna åtgärder nått avsedda effekter. Vi rekommenderar kommunstyrelsen att fortsätta arbetet med analyser av orsaker till sjukfrånvaro, då dessa kan utgöra en grund för eventuella beslut om hälsofrämjande åtgärder.	

2025-09-03

Petra Ribba

Uppdragsledare

Erika Brolin

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Smedjebackens kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 25 februari 2025. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.