

Den goda arbetsgivaren - arbetet med hälsofrämjande insatser

Kiruna kommun

Mars 2025

Carl-Gustaf Folkesson, projektledare

Erika Brolin, projektmedarbetare







Erik Jansen, kvalitetssäkrare

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Kiruna kommun genomfört en granskning. Syftet med granskningen är att granska om kommunstyrelsen, socialnämnden samt kultur- och utbildningsnämnden bedriver ett ändamålsenligt hälsofrämjande arbete.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen, socialnämnden samt kultur- och utbildningsnämnden *inte* helt 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	
Finns mål och riktlinjer utformade för det hälsofrämjande arbetet?	Delvis	
Genomförs fortlöpande utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet (bla avseende friskfaktorer) på arbetsplatserna?	Ja	
Har chefer tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med arbetsmiljöfrågor, exempelvis hälsofrämjande åtgärder (hälsofrämjande ledarskap)?	Ja	
Sker det ett kontinuerligt utbyte av erfarenheter där goda exempel gällande det hälsofrämjande arbetet delas mellan förvaltningarna?	Delvis	
Sker fortlöpande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet?	Delvis	
Fattar kommunstyrelsen och nämnderna vid behov beslut om åtgärder?	Ja	

Rekommendationer

Mot bakgrund av genomförd granskning vill vi lämna följande rekommendationer:

- Att mål formuleras kopplat till det hälsofrämjande arbetet där bland annat den förebyggande aspekten betonas.
- Att chefers arbetsmiljö uppmärksammas i det förebyggande hälsofrämjande arbetet.
- Att åtgärder vidtas för att utveckla erfarenhetsutbytet både mellan och inom förvaltningarna gällande det hälsofrämjande arbetet.
- Att i större utsträckning återkoppla resultaten av uppföljningarna till verksamheterna kring det hälsofrämjande arbetet.
- Att där så är lämpligt att även följa upp effekterna av fattade beslut kopplat till åtgärder för att stärka det hälsofrämjande arbetet. Detta i syfte att säkerställa att resurser används där de kan åstadkomma störst nytta.
- Att uppföljning av avgångssamtal genomförs samt att återkoppling sker av resultaten till verksamheten i syfte att kunna identifiera gemensamma orsaker till varför medarbetare väljer att avsluta sin anställning.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Inledning	4
Bakgrund	4
Syfte och revisionsfrågor	4
Revisionskriterier	5
Avgränsning	5
Metod	5
Utgångspunkter	7
Granskningsresultat	8
Inledning	8
Mål och riktlinjer	8
lakttagelser	8
Bedömning	10
Utbildningar	10
lakttagelser	10
Bedömning	13
Förutsättningar för att arbeta hälsofrämjande	13
lakttagelser	13
Bedömning	17
Erfarenhetsutbyte	17
lakttagelser	17
Bedömning	18
Uppföljning och åtgärder	19
lakttagelser	19
Bedömning	24
Samlad bedömning	26
Rekommendationer	26
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor	27

Inledning

Bakgrund

Enligt forskning som organisationen Sunt arbetsliv presenterat (ett samverkansorgan mellan fackliga- och arbetsgivarorganisationerna samt SKR och Sobona), framhålls ett antal friskfaktorer som är 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

Av kommunens hemsida framgår följande avseende personalpolitiken:

“Målet med Kiruna kommuns personalpolitik är att skapa en bra verksamhet, som ger god service och motiverade medarbetare.”

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

De förtroendevalda revisorerna har i sin bedömning av väsentlighet och risk ansett det angeläget att granska hur arbetet med hälsofrämjande- och förebyggande insatser bedrivs för att minska sjukfrånvaron samt säkerställa en god arbetsmiljö.

Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att granska om kommunstyrelsen, socialnämnden samt kultur- och utbildningsnämnden bedriver ett ändamålsenligt hälsofrämjande arbete.

Revisionsfrågor:

1. Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:
2. Finns mål och riktlinjer utformade för det hälsofrämjande arbetet?
3. Genomförs fortlöpande utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet (bla avseende friskfaktorer) på arbetsplatserna?
4. Har chefer tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med arbetsmiljöfrågor, exempelvis hälsofrämjande åtgärder (hälsofrämjande ledarskap)?
5. Sker det ett kontinuerligt utbyte av erfarenheter där goda exempel gällande det hälsofrämjande arbetet delas mellan förvaltningarna?
6. Sker fortlöpande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet?
7. Fattar kommunstyrelsen och nämnderna vid behov beslut om åtgärder?

Revisionskriterier

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

- Kommunallagen, kap 6 § 6.
- Arbetsmiljölagen - Arbetsmiljölagen (AML 1977:1160) har två syften; att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet och att uppnå en god arbetsmiljö. Det är arbetsgivarens ansvar att arbetsmiljön lever upp till lagkraven. Detta betyder att det är fullmäktige, kommunstyrelsen och nämnderna med valda politiker som är verksamhetsansvariga och därmed har ett arbetsgivaransvar.
- Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd (AFS 2023:1) om systematiskt arbetsmiljöarbete – grundläggande skyldigheter för dig med arbetsgivaransvar
- Kommunens egna styrande dokument

Avgränsning

Granskningen avgränsas till kommunstyrelsen, socialnämnden och kultur- och utbildningsnämnden. Granskningen avser revisionsåret 2024.

Metod

Granskningen genomförs genom dokumentstudier av relevanta styrdokument och uppföljningar som exempelvis sjukfrånvarostatistik. Fokus har även legat på att följa hur resultatet av genomförda avslutningssamtal omhändertas samt hur dessa sammanställs och föranleder analys och åtgärder. En genomgång av protokoll med avseende på beslut med bäring på hälsofrämjande insatser har genomförts.

Intervjuer har genomförts med följande funktioner:

- HR-chef
- Förvaltningschef, socialförvaltningen
- Förvaltningschef, kultur- och utbildningsförvaltningen
- Organisations- och rekryteringssamordnare, kultur- och utbildningsförvaltningen
- Friskvårdskonsulent
- Hälsoamordnare

En enkät har skickats ut till samtliga chefer med personalansvar, med frågor relaterade till det hälsofrämjande arbetet. Enkätsvaren genomfördes under perioden 2024-12-12 till och med 2025-01-12. Svarsfrekvensen uppgick till 70 procent.

I granskningen har även ett återföringsmöte genomförts tillsammans med kommunstyrelsens ordförande och HR-chef, där resultatet av granskningen har kommunicerats.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Rapporten har kvalitetssäkrats av Erik Jansen, certifierad kommunal revisor, i enlighet med PwC:s interna rutiner för kvalitetssäkring.

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 reglementet (senast reviderat av kommunfullmäktige 2023-02-06 § 24)) framgår att kommunstyrelsen i Kiruna kommun bland annat ska leda och samordna personalpolitiken (inklusive företagshälsovård) samt arbetsmiljöfrågor. Kommunstyrelsen ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare.

I Kiruna kommuns delårsrapport per augusti 2024 lyfts utmaningar vad gäller kompetensförsörjningen, inte minst vad gäller rekrytering av nya medarbetare. Bostadsbristen framhålls som en bidragande orsak till svårigheterna på området.

Den 30 juni 2024 hade Kiruna kommun totalt 1 637 tillsvidareanställda personer. Av dessa var 1 305 kvinnor och 332 män. Sjukfrånvaron uppgick under perioden januari–juni 2024 till totalt 6,2 procent. En ökning noterades i långtidssjukfrånvaron (>60 dagar) jämfört med motsvarande period föregående år. Sjukfrånvaron minskade något bland kvinnorna, medan det ökade något bland männen. Sjukfrånvaron inom den yngre åldersgruppen (<30 år) minskade medan den inom åldersgruppen 30-49 år ökade.

I kommunen finns en central HR-organisation. Inom HR-organisationen, som leds av HR-chef, finns två så kallade hälsosamordnare. Dessa fungerar i huvudsak som stöd till chefer i exempelvis rehabiliteringsärenden, håller i arbetsmiljöutbildningar etc. Därutöver finns även en friskvårdskonsulent. I rollen som friskvårdskonsulent ingår att tillhandahålla förebyggande friskvård för medarbetarna.

Granskningsresultat

Inledning

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

Kommunfullmäktige i Kiruna kommun antog i juni 2023 kommunövergripande mål och delmål för åren 2023-2026. I kommunens delårsrapport per augusti 2024 framgår att de tre kommunövergripande, långsiktiga, målen sträcker sig över mandatperioden och anger riktning och prioriteringar till styrelse och nämnder;

- Kiruna ska ha 25 000 invånare till år 2030
- Kommunen ska vara en av landets bästa skola till år 2027
- Kommunen ska vara en av landet bästa omsorgskommuner till år 2027

Målen är nedbrutna i årliga delmål, och kommunstyrelsen samordnar kommunens verkställighet av dessa. I kommunens delårsrapport per augusti 2024 framgår att ett sammanhållet målarbete som omfattar alla styrelser och nämnder ännu inte fullt ut finns på plats, men alla nämnder har dock antagit egna verksamhetsspecifika mål.

Vi noterar i delårsrapporten per augusti att ett av de kommunövergripande delmålen för år 2024 är *“Vi har ett inkluderande ledarskap som genomsvrar våra verksamheter”*. I övrigt noteras inga mål med bäring på det granskade området. Inte heller socialnämnden eller kultur- och fritidsnämndens mål innefattar några mål som har bäring på det hälsofrämjande arbetet. Vi noterar dock att ett av kultur- och utbildningsnämndens mål är *“All personal har goda förutsättningar för att utföra sina uppdrag för barn”*. Till detta mål har följande indikatorer kopplats; uppföljning av tillbud och olycksfall samt medarbetarenkät.

Kommunstyrelsen föreslog 2024-12-02 § 243 fullmäktige att anta *kompetensförsörjningsstrategi för åren 2025-2027*. Kompetensförsörjningsstrategin fokuserar på fyra områden, varav *Kiruna kommun ska arbeta för en hälsofrämjande arbetsmiljö* utgör ett.

Policies och riktlinjer

Vi har inom ramen för granskningen tagit del av ett flertal styrande och stödjande dokument som kan anses ha bäring på det granskade området, bland annat *Policy för*

*arbetsmiljö, hälsa och hållbart arbetsliv*¹. Policyn gäller för samtliga förvaltningar i Kiruna kommun. I dokumentet beskrivs bland annat att ”*Genom aktivt förebyggande och hälsofrämjande arbete med regelbunden friskvård, får medarbetare bättre möjlighet att möta de krav, såväl fysiskt, psykiskt, socialt och kompetensmässigt, som ställs i arbetslivet, vilket bidrar till ett hållbart arbetsliv.*”

Det finns även en *Hälso- och friskvårdspolicy i Kiruna kommun*². I detta dokument framgår att ”*Målet med Kiruna kommuns friskvårdsarbete att bibehålla psykiskt, fysiskt och socialt välbefinnande – att må bra i arbetet och på fritiden.*”. Mot bakgrund av detta framhålls friskvård vara en medveten satsning som omfattar alla medarbetare. Vidare betonas bland annat vikten av att varje medarbetare tar ansvar för sin egen hälsa och för att utveckla sina personliga resurser, liksom att man har ett ansvar att medverka till att skapa en hälsosam utveckling på arbetsplatsen. I sammanhanget framgår även att policyn innebär att medarbetaren nyttjar arbetsplatsens hälsotimme en gång i månaden, om verksamheten så tillåter. I dokumentet framgår även vad policyn innebär för chefer. I det sammanhanget lyfts bland annat ansvaret för att det hälsofrämjande arbetet bedrivs som en integrerad del i verksamheten och anpassas efter behoven och förutsättningarna.

År 2019 antog kommunstyrelsen *Riktlinjer för systematiskt arbetsmiljöarbete*³. Riktlinjerna gäller för samtliga förvaltningar i kommunen och tydliggör processen för det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) med utgångspunkt i de nationella föreskrifterna på området⁴.

I granskningen framkommer att Arbetsmiljöverket vid en tidigare inspektion riktade kritik mot kultur- och utbildningsförvaltningen för att inte arbeta tillräckligt med SAM. Med utgångspunkt i bland annat den kritiken beskrivs förvaltningen ha tagit ett omtag och utvecklat arbetet på området. Intervjuade beskriver att det på kommunövergripande nivå skett ett arbete med struktur och mallar för det systematiska arbetsmiljöarbetet som utvecklats under de senaste två åren, och att det framförallt är hälsosamordnarna som håller ihop detta arbete. Utvecklingen har främst bestått i att få en kommungemensam struktur och arbetssätt där samtliga förvaltningar arbetar utifrån samma material. Det finns en kommunövergripande plan för SAM⁵ och respektive förvaltning har sedan tagit fram en egen plan⁶. De framtagna dokumenten och mallarna beskrivs inte enbart omfatta den fysiska arbetsmiljön utan även den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (OSA). I den kommunövergripande planen för SAM framgår kommunens OSA-mål för åren 2022-2023. Dessa mål rör bland annat korttidsfrånvaro, arbetsbelastning samt kränkande särbehandling. Vi har inom ramen för granskningen inte funnit att dessa OSA-mål blivit uppdaterade.

¹ Antagen av kommunfullmäktige 2019-04-08 § 25

² Uppgifter om upprättandedatum eller vilken instans som beslutat om policyn saknas

³ 2019-10-07 § 249

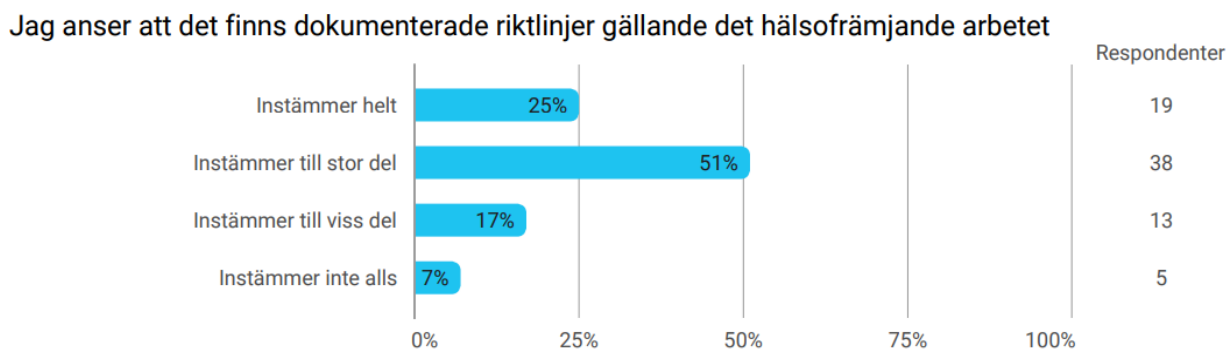
⁴ AFS 2001:1. De olika stegen i SAM är undersöka, riskbedöma, åtgärda och kontrollera

⁵ Daterad 203-05-09

⁶ Kultur- och utbildningsförvaltningen 2023-11-24, socialförvaltningen 2023-09-20

I vår enkätundersökning ställde vi frågan om cheferna uppfattar att det finns dokumenterade riktlinjer gällande det hälsofrämjande arbetet. Svaren redovisas nedan i diagram 1:

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



Av diagrammet framgår att det finns något varierande uppfattningar om huruvida det finns riktlinjer avseende hälsofrämjande arbete. 76 % instämmer helt eller till stor del i påståendet. I fritextsvaren hänvisas bland annat till hälso- och friskvårdspolicyn. Medan någon menar att material finns tydligt publicerat på intranätet, uppfattar någon annan att de är svåra att hitta. Några framhåller att de inte känner till att det finns riktlinjer, eller att man inte aktivt letat efter sådana.

Bedömning

Finns mål och riktlinjer utformade för det hälsofrämjande arbetet?

Delvis

Vår granskning visar att det i nuläget saknas mål antagna av fullmäktige för det hälsofrämjande arbetet. Vi kan dock konstatera att det finns riktlinjer för det hälsofrämjande arbetet samt det systematiska arbetsmiljöarbetet. Bland dessa dokument kan nämnas "Policy för arbetsmiljö, hälsa och hållbart arbetsliv" som vi anser uttrycker de ambitioner som Kiruna kommun har som arbetsgivare vad gäller det hälsofrämjande arbetet.

Utbildningar

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

Iakttagelser

I Kiruna kommuns delårsrapport per augusti 2024 framgår att alla förvaltningar under året arbetat med att färdigställa sina planer för systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM). Målet är att alla förvaltningar ska få samma utbildning och förutsättningar att arbeta med SAM på liknande sätt, för att det ska bli en del av vardagen. Intervjuade beskriver att samtliga chefer (och skyddsombud) ska delta i SAM-utbildning, bestående av sex halvdagar. Även chefer som arbetat länge och anser sig ha kunskaper på området

förväntas delta. Utöver SAM-utbildningarna beskrivs vid intervjuer även att det finns ett särskilt ledarskapsprogram för nya chefer.

I granskningen framkommer att kommunens friskvårdsorganisation bland annat genomför olika utbildningar riktade till både chefer och medarbetare, men också att friskvårdskonsulenterna håller pass i olika träningsformer som exempelvis yoga och vattengymnastik. Det genomförs även olika prova-på-tillfällen för exempelvis skidåkning, simning etc. Det handlar dock inte enbart om fysisk aktivitet, utan även så kallade inspirationscaféer har genomförts inom kulturområdet. Utöver fysiska aktiviteter erbjuds även föreläsningar och workshops om exempelvis sömn och stress.

Vid intervjuer nämns vikten av att chefer har kunskaper och om hälsa och friskvård, för att kunna nå ut till sina medarbetare. För att främja detta har beskrivits bland annat att en särskild ACT⁷-kurs erbjudits kommunens chefer och medarbetare, och att detta planeras fortsätta under år 2025.

Via intranätet kommer varje chef också åt *Sundkurs*, vilket är Hjärt- och lungfondens kurs om levnadsvanor. Intervjuade beskriver att kommunen även under många år använt sig av Proformias *Formgivaren*⁸, men att den möjligheten nu upphört. Tidningen *Hälsoinspiratören* fortsätter dock att skickas ut till samtliga medarbetare, via kommunens hälsoinspiratörer.

I kommunen finns över 100 stycken så kallade hälsoinspiratörer. De utgörs av medarbetare från de olika förvaltningarna, som har ett särskilt uppdrag att inspirera sina kollegor genom exempelvis olika aktiviteter. I granskningen beskrivs att nya hälsoinspiratörer deltar i en obligatorisk grundutbildning under en heldag. I slutet av dagen deltar även den berördes närmaste chef. I övrigt hålls en fortsättningsutbildning två gånger per år, tillsammans med respektive chef.

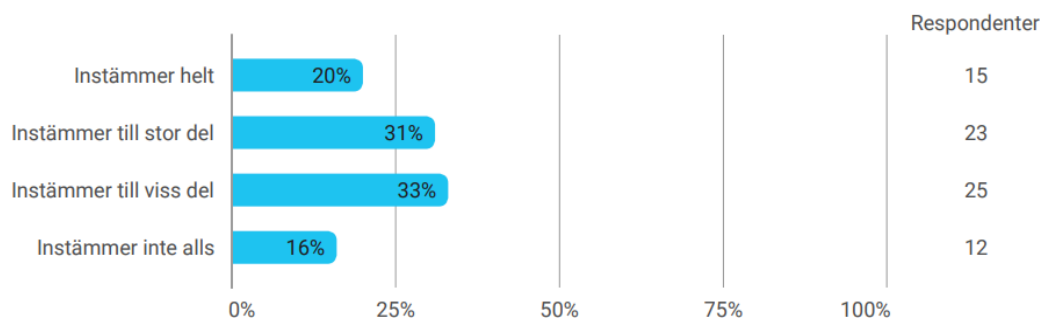
Enkätsvaren visar varierande uppfattningar om huruvida det finns tillgång till utbildningar rörande det hälsofrämjande arbetet, både vad gäller utbildningar riktade till chefer respektive medarbetare. Som framgår i diagrammet nedan, instämmer totalt 51 procent helt eller till stor del i påståendet att det finns utbildningar som medarbetarna kan delta i. Vidare framgår att 16 procent inte alls instämmer i påståendet.

⁷ Acceptance and commitment therapy; en terapiform som syftar till att hjälpa till med att hantera stress och uppnå välmående

⁸ Ett digitalt hälsoprogram med syftet att öka medarbetarens välmående genom en bättre balans mellan arbetets belastning och den egna livsstilen

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

Jag anser att det finns utbildningar gällande det hälsofrämjande arbetet som medarbetarna kan delta i

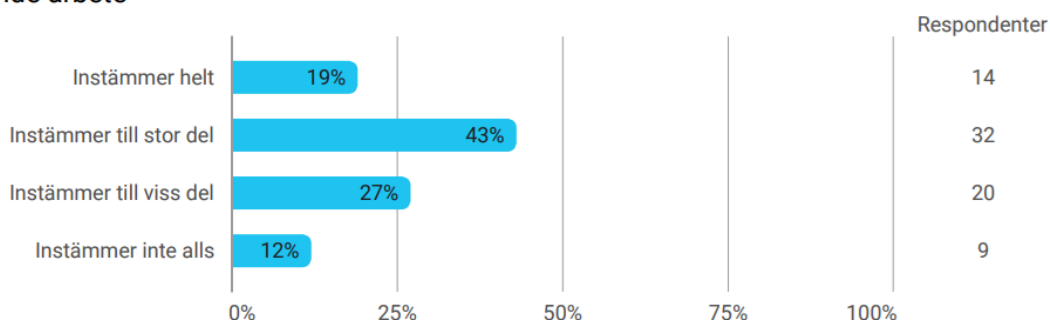


Av fritextsvaren till enkätfrågan framgår bland annat att det främst är hälsoinspiratörerna som berörs av de utbildningar som finns. Någon ger uttryck för att det finns flera utbildningar att tillgå via företagshälsovården, medan andra uppfattar att det inte finns något riktat till medarbetarna.

I enkäten ställdes även motsvarande fråga gällande vilka möjligheter till utbildning kring det hälsofrämjande arbetet som cheferna har. Enkätsvaren visar att något högre andel instämmer helt eller till stor del i att man som chef erbjuds möjlighet till utbildning. Svaren redovisas i diagrammet nedan.

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

Jag anser att jag, i min roll som chef, erbjuds möjlighet till utbildning i frågor som rör hälsofrämjande arbete



Några av respondenterna framhåller i fritextsvaren att man inte aktivt blivit erbjuden sådan utbildning. En av dessa beskriver dock en kännedom om att utbildningar finns och att det är upp till den enskilde att delta. Flertalet respondenter hänvisar till de utbildningar som genomförs riktade till hälsoinspiratörer, och där man även som chef kan delta. Vissa uppfattar dock att det tidsmässigt är svårt att prioritera deltagande i utbildningar. Detta är även något som lyfts vid intervjuer; att även om man anser att arbetsmiljöfrågan är viktig, blir det lätt så att den prioriteras ner på grund av andra åtaganden.

Bedömning

Genomförs fortlöpande utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet (bla avseende friskfaktorer) på arbetsplatserna?

Ja

Vi bedömer att det genomförs fortlöpande utbildningar gällande det hälsofrämjande arbetet. Vår granskning visar att det finns utbildningar riktade chefer och vår enkät visar att det finns en relativt god kännedom om dessa utbildningar. Vi noterar dock att flera cheferna som besvarat enkäten uppger att det är svårt att prioritera tiden att kunna vara med i dessa utbildningar.

Vad gäller utbildningar som är riktade till medarbetare visar vår enkät att det finns en lägre kännedom om vilket utbud av utbildningar som finns. Vi anser mot den bakgrunden att det kan finnas anledning att se över utbildningsutbudet till medarbetare samt hur utbudet ska marknadsföras.

Förutsättningar för att arbeta hälsofrämjande

Revisionsfråga 3: Har chefer tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med arbetsmiljöfrågor, exempelvis hälsofrämjande åtgärder (hälsofrämjande ledarskap)?

lakttagelser

Som tidigare nämnts beskrivs i *Hälso- och friskvårdspolicy i Kiruna kommun* vad som förväntas av chefer vad gäller det hälsofrämjande arbetet. Utöver ansvaret för att det hälsofrämjande arbetet bedrivs som en integrerad del i verksamheten, framgår även följande punkter:

- Ansvarar för att skapa hälsofrämjande miljöer
- Ansvarar för att tillvarata och främja initiativ från nyckelpersoner och hälsoinspiratörer
- Ansvarar för att medarbetarna uppmuntras och utrymme skapas för friskvårdsverksamhet inom det egna ansvarsområdet
- Ansvara för att vid arbetsplatsträffar "Frisk- och hälsorapport" och information från hälsoinspiratören tas upp som en stående punkt på dagordningen
- Ansvarar för att hälsosamtal ingår som en del i medarbetarsamtalet

Hälsoinspiratörerna har i uppdrag att inspirera och förebygga, med utgångspunkt i trivsel och välmående. Det ligger sedan på närmaste chef att fatta beslut, i de fall som detta krävs. Intervjuade framhåller att man noterat att det inom kommunen finns variationer i omfattningen av deltagande i olika former av aktiviteter och liknande.

Varje arbetsgrupp i Kiruna kommun har en så kallad hälsotimme per månad. Inom ramen för denna finns möjlighet för arbetsgruppen att genomföra någon aktivitet, som exempelvis att spela innebandy eller skogsbada. En gång per månad genomförs också så kallat Pulscafé, till vilka alla kan anmäla sig. Det kan röra sig om exempelvis skidteknik eller stadsvandring.

De intervjuade beskriver att varje anställd vart femte år har möjlighet att genomgå en hälsoundersökning. Det framhålls att det finns olika uppfattningar om dessa hälsoundersökningar ger önskad effekt eller om de resurser som undersökningarna tar i anspråk skulle kunna användas på annat sätt.

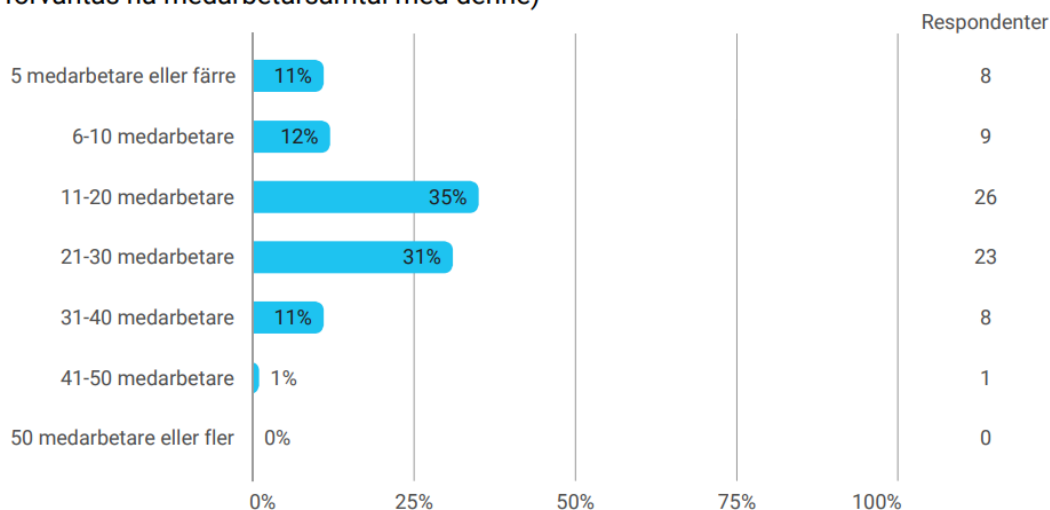
Sammantaget förmedlas vid intervjuer en bild av att det finns en rad olika typer av stöd att tillgå, bland annat genom hälsoinspiratörernas och friskvårdskonsulentens arbete. Samtidigt betonas vikten av att nå ut med information till både chefer och medarbetare.

I våra intervjuer framhålls vikten av en närvarande chef, liksom att det finns tydliga roller och strukturer exempelvis vid möten. I Kiruna kommuns delårsrapport per augusti 2024 framgår att en ny ledarskapsfilosofi om tillitsbaserat ledarskap påbörjades under året. Vid intervjuer beskrivs att den nya filosofin bland annat fokuserar på friskfaktorer. I delårsrapporten ges även uttryck för att det pågår ett arbete med platsvarumärke och arbetsgivarvarumärke.

En faktor som påverkar chefens förutsättningar är antalet underställda medarbetare. I vår enkät ställde vi frågan hur många medarbetare som cheferna ansvarar för. Av diagrammet nedan framgår att antalet medarbetare per chef varierar. Totalt 66 procent av respondenterna har svarat att man har mellan 11 och 30 medarbetare. Vidare kan noteras att 12 procent av cheferna har 31 eller fler medarbetare.

Diagram 4: Hur många medarbetare är du chef för? (dvs. där medarbetaren benämner dig som sin närmaste chef och du förväntas ha medarbetarsamtal med denne)

Hur många medarbetare är du chef för? (dvs. där medarbetaren benämner dig som sin närmaste chef och du förväntas ha medarbetarsamtal med denne)



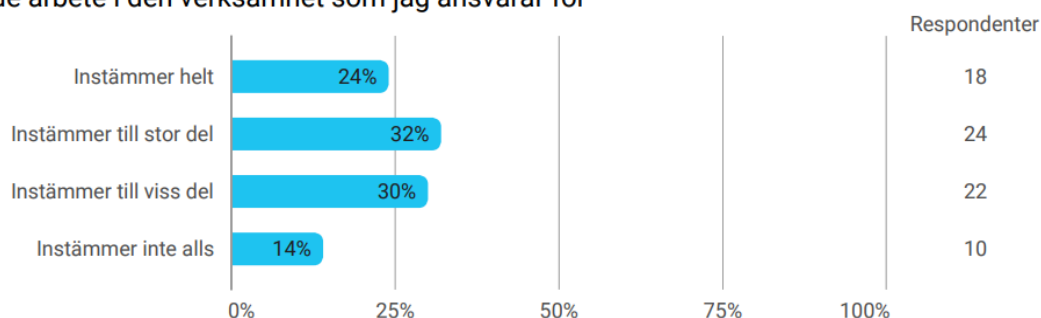
I granskningen framkommer att det inte finns något kommunövergripande beslut om riktmärke för antalet medarbetare per chef, men att socialförvaltningen år 2018 gjorde en prioritering om att antalet inte bör uppgå till fler än 20-25 medarbetare. Intervjuade beskriver att det i praktiken varierar mellan förvaltningarna hur många medarbetare som respektive chef ansvarar för. Generellt sett finns fler chefer inom kultur- och

utbildningsförvaltningen med många underställda medarbetare, jämfört med kommunens övriga förvaltningar. En vidtagen åtgärd på området beskrivs bestå i att rektorerna numera har en "egen" chef istället för skolchefen. Inom socialförvaltningen finns avdelningschefer för respektive verksamhetsområde, som utgör enhetschefernas närmaste chef.

För chefer med personalansvar är det av vikt att ha tillgång till ett tillräckligt stöd i chefsrollen. Vid intervjuer beskrivs att stöd kan fås från exempelvis hälsosamordnarna eller friskvårdskonsulenten. I vår enkät (diagram 5 nedan) har cheferna tagit ställning till huruvida de upplever att det finns stöd att tillgå för att kunna bedriva ett hälsofrämjande arbete. Av svaren framgår att det finns varierande uppfattningar om tillgången till stöd. Av de svarande uppger 24 procent att de instämmer helt i påståendet samt 32 procent som instämmer till viss del. I övrigt kan noteras att 44 procent endast instämmer till viss del eller inte alls i påståendet.

Diagram 5. 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

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

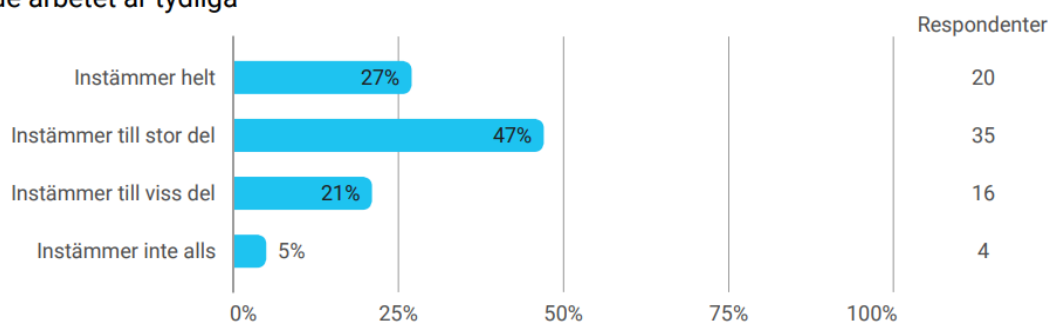


Flertalet respondenter framhåller att det finns ett bra stöd från HR och den interna friskvårdsorganisationen. Som exempel nämns att "Friskvården gör ett kanonjobb och det är aldrig mer än ett telefonsamtal bort innan man får det stöd man behöver". Någon ger uttryck för orealistiska förväntningar och uppfattar att tiden inte räcker till, även om stöd finns. I sammanhanget beskriver en respondent att det faktum att man som chef behöver betala för insatser ur egen budget kan avskräcka.

Vid intervjuer betonas vikten av tydlighet i vad uppdraget som exempelvis enhetschef innebär. I vår enkät har respondenterna fått svara på huruvida man anser att de krav och förväntningar som finns vad gäller det hälsofrämjande arbetet är tydliga. I diagrammet nedan redovisas utfallet. Vi noterar bland annat att 84 procent instämmer helt till stor del i påståendet.

Diagram 6. Jag anser att de krav och förväntningar som ställs på mig i min roll som chef vad gäller det hälsofrämjande arbetet är tydliga

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



Bland fritextsvaren framhålls varierande uppfattningar om krav och förväntningar på hälsofrämjande arbete:

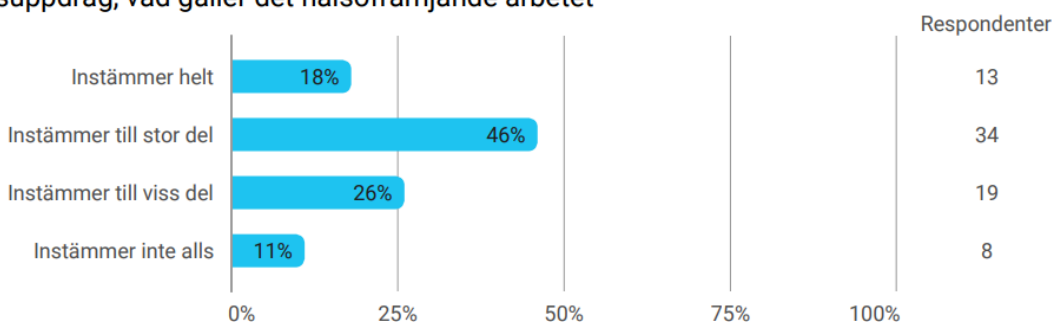
“Efter så många år som chef med flertalet ledarskapsutbildningar så känner jag mig väl insatt”.

“Det har lyfts väldigt lite om hälsofrågor och hurdant arbete man gör inom området med personal.”

I enkäten fick cheferna även ta ställning till hur man ser på balansen mellan det ansvar man har som chef och de befogenheter som finns i uppdraget. Svaren redovisas i diagram 7 nedan. Av respondenterna uppgav 64 procent att de instämmer helt eller delvis i att det råder en balans mellan ansvar och befogenheter som chef, medan 11 procent inte instämde alls.

Diagram 7. 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

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



I fritextsvaren ger flera respondenter uttryck för att det inte fullt ut finns en balans på området. Någon framhåller att *“Jag skulle vilja göra mer inom det hälsofrämjande för*

fysisk och psykisk hälsa” och en annan att det ofta hänvisas till ekonomi i de fall som preventiva åtgärder nämns.

Företagshälsovård

När kommunens interna resurser inte är tillräckliga för att möta behoven kan tjänster avropas från företagshälsovården. I granskningen framkommer att representanter från företagshälsovården deltar vid ett av kommunens skyddskommittémöte en gång per år, för att redovisa de insatser som gjorts.

Enligt intervjuade är utgångspunkten att företagshälsovården ska arbeta mer förebyggande än efterhjälpande. I material som vi inom ramen för granskningen tagit del av framgår att företagshälsovårdens insatser delas in i *hälsofrämjande*, *förebyggande* respektive *efterhjälpande*. Insatserna genomförs på individ-, grupp- respektive organisationsnivå. Statistik för perioden januari till och med september 2024 visar att de hälsofrämjande insatserna stod för 34 procent av de totala kostnaderna, de förebyggande insatserna för 38 procent och de efterhjälpande för 28 procent.

En förnyad upphandling av företagshälsovård kommer att genomföras under år 2025.

Bedömning

Har chefer tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med arbetsmiljöfrågor, exempelvis hälsofrämjande åtgärder (hälsofrämjande ledarskap)?

Ja

Vi bedömer att chefer har tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med arbetsmiljöfrågor som exempelvis hälsofrämjande åtgärder. Vår enkät visar att chefer överlag upplever att deras ansvar för det hälsofrämjande arbetet är tydligt och att det i huvudsak råder en balans mellan ansvar och befogenheter. Vi anser att frågan om tillgång till stöd för cheferna ger en mer splittrad bild varför vi anser att det finns anledning att se över vilket behov av, exempelvis HR-stöd, som cheferna har.

Erfarenhetsutbyte

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

lakttagelser

I granskningen ges uttryck för att det finns variationer mellan kommunens förvaltningar och enheter vad gäller det hälsofrämjande arbetet i praktiken. Kommunens verksamheter är olika till sin karaktär och behoven och förutsättningarna beskrivs därmed även variera mellan arbetsplatser inom en och samma förvaltning.

Ett exempel på en förebyggande insats som nämns vid intervjuer är att individ- och familjeomsorgen tillämpar så kallade reflektionsdagar, vilket innebär att varje medarbetare har två dagar per månad till förfogande för exempelvis omvärldsbevakning och fördjupning. Intervjuade beskriver att detta pausades under våren 2024 till följd av besparingskrav, men togs tillbaka då uppföljningar visat att handläggningen av ärenden

inte påverkas negativt. Enligt uppgift följer flera kommuner i länet detta, för att bedöma om införande av liknande arbetssätt är aktuellt även där.

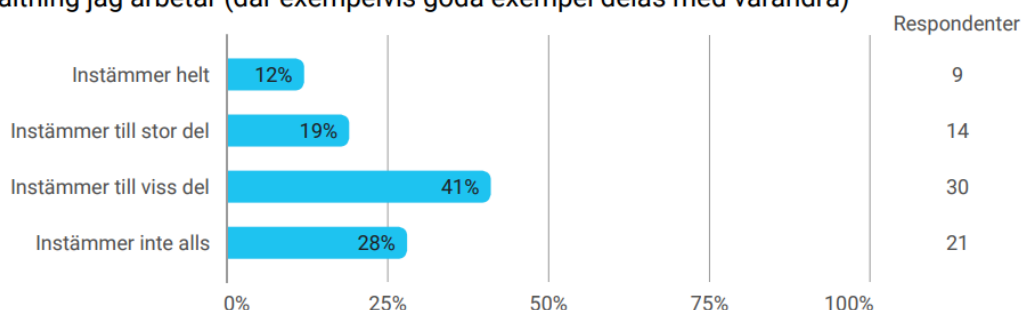
Enligt intervjuade delas erfarenheter bland annat i samband med de hälsoutbildningar som kommunens friskvårdsorganisation håller i, där både chefer och hälsoinspiratörer deltar. I övrigt ges uttryck för att det finns en kultur av "stuprör" som man önskar komma ifrån och att det finns utvecklingspotential vad gäller att dela med sig av goda exempel. De intervjuade beskriver dock att information om positiva händelser i kommunen har börjat delas via intranätet.

I ledningsgruppen, där förvaltningscheferna från respektive förvaltning ingår, framhålls att både strategiska och operativa frågor hanteras. Även inom ramen för central skyddskommitté sker visst erfarenhetsutbyte, liksom vid chefsdagar två gånger per år. Dessa forum är dock i huvudsak inriktade på frågor som berör kommunens verksamheter och inte det hälsofrämjande arbetet.

Vår enkät visar på varierande uppfattningar om huruvida det sker ett kontinuerligt utbyte av erfarenheter avseende det hälsofrämjande arbetet inom den egna förvaltningen. Av svaren framgår att 69 procent endast instämmer till viss del eller inte alls i påståendet.

Diagram 8. 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)

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 fritextsvaren kan utläsas att visst erfarenhetsutbyte sker, framförallt i form av återkoppling utifrån enkäter och dylikt. Däremot framhålls exempelvis diskussioner om dilemman, åtgärder etc. saknas. I sammanhanget nämner någon också att "olika förutsättningar skapar orättvis känsla".

Bedömning

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

Delvis

Vi bedömer att det i viss utsträckning sker ett erfarenhetsutbyte mellan förvaltningarna genom de hälsoinspiratörer som finns där man har möjlighet att dela erfarenheter och

goda exempel. Vi har i vår granskning inte funnit att det i övrigt sker något systematiskt utbyte av goda exempel mellan förvaltningarna gällande det hälsofrämjande arbetet.

Vi kan konstatera utifrån enkätsvaren att det även finns ett behov av att stärka erfarenhetsutbytet inom förvaltningarna avseende det hälsofrämjande arbetet.

Vi noterar att det finns uppgift om att det råder en kultur som inte fullt ut stödjer att goda exempel delas. Vi anser därför att det exempel som vi tagit del av där kommunens intranät används just i syfte att dela goda exempel kan vara ett uttryck för en pågående kulturförändring.

Uppföljning och åtgärder

I detta kapitel besvaras både revisionsfråga 5 och 6.

Revisionsfråga 5: Sker fortlöpande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet?

Revisionsfråga 6: Fattar kommunstyrelsen och nämnderna vid behov beslut om åtgärder?

lakttagelser

I kommunens delårsrapport per augusti 2024 görs en uppföljning av de kommunövergripande delmålen. I delårsrapporten framgår att måluppfyllelsen dock begränsas till utfallet av kommunstyrelsens arbete med delmålen. Inget av delmålen omfattar specifikt det hälsofrämjande arbetet, men ett av målen handlar om inkluderande ledarskap som genomsyrar verksamheterna. Det delmålet bedöms som påbörjat, med prognosen att det till största delen kommer att nås för helåret.

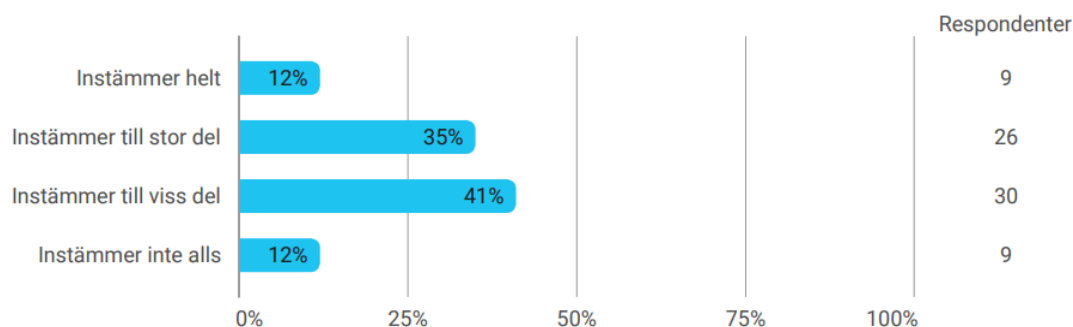
Utöver måluppföljning omfattar delårsrapporten även den obligatoriska redovisningen av sjukfrånvaro. Det finns även ett särskilt avsnitt kallat *Hållbart arbetsliv*, där det framgår att ett arbete pågår för att få det systematiska arbetsmiljöarbetet att bli en del av vardagen på alla förvaltningar.

Vid intervjuer framkommer att en ny form av medarbetarenkäter ska börja genomföras var tredje månad, med start i början av år 2025. Tidigare har medarbetarenkäter genomförts vartannat år, vilket har konstaterats vara alltför sällan. Det nya verktyget beskrivs bestå av ett antal frågor baserade på forskning, och tanken är att respektive arbetsgrupp ska följa upp resultatet vid sina arbetsplatsträffar.

Vår enkät (diagram 9) visar att totalt 47 procent av respondenterna instämmer till stor del eller till viss del i att det hälsofrämjande arbetet följs upp inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbete. Detta illustreras i diagram 9.

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

Jag anser att det hälsofrämjande arbetet fortlöpande följs upp exempelvis inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet

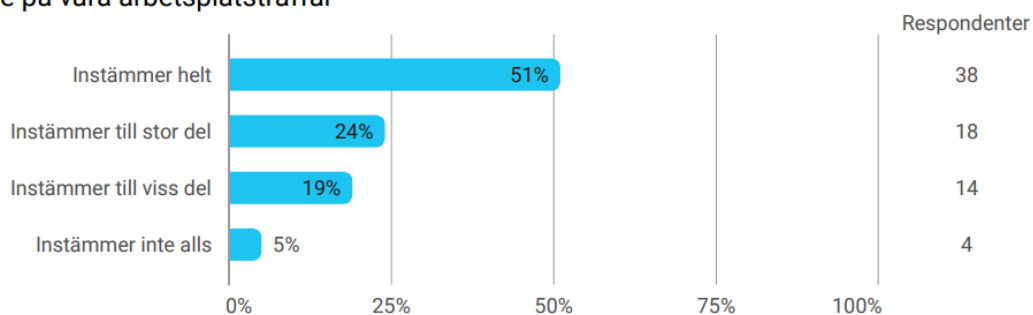


Bland fritextsvaren noteras att viss uppföljning sker, exempelvis inom ramen för skydsskommittén. Några respondenter ger uttryck för att det är svårt att hinna med sådan uppföljning.

I vår enkät har respondenterna fått ta ställning till huruvida arbetsmiljöfrågor och hälsofrämjande arbete diskuteras på arbetsplatsträffar (se diagram 10). Vi noterar att totalt 75 procent instämmer helt eller till stor del i påståendet.

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

Jag anser att frågor som berör arbetsmiljö och det hälsofrämjande arbetet diskuteras återkommande på våra arbetsplatsträffar



Bland fritextsvaren ges en i huvudsak samstämmig bild av att arbetsmiljö är en stående punkt på dagordningen vid arbetsplatsträffar. Medan vissa uppfattar att friskvård och hälsofrämjande arbete omfattas inom ramen för detta, framhåller andra att det inte är självklart. Det ges även uttryck för att frågan i större utsträckning förekommer vid träffar med den arbetsgrupp som man som chef ansvarar för, men att det inte alltid är lika tydligt i de sammanhang där chefen själv deltar som medarbetare.

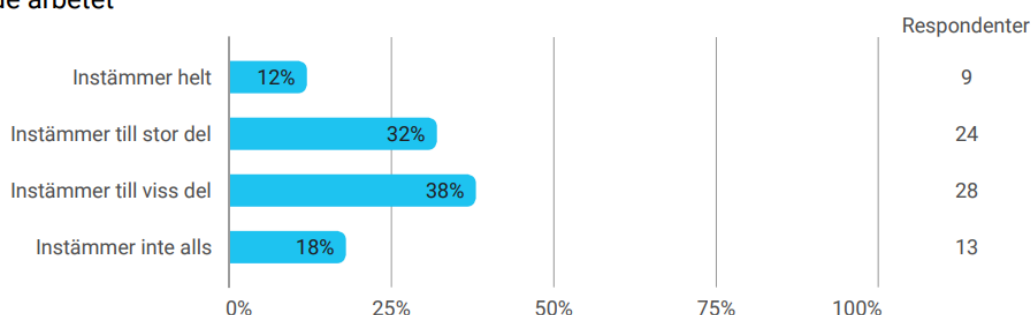
Vid intervjuer framkommer att det förekommer att friskvårdskonsulenterna blir inbjudna till olika enheters träffar och planeringsdagar för att exempelvis leda ett pass i mindfulness

eller yoga. Även om det är möjligt för samtliga chefer i kommunen att efterfråga detta, framhålls det främst vara chefer inom socialförvaltningen som nyttjar denna möjlighet.

Bland de chefer som besvarat enkäten råder varierande uppfattningar vad gäller återkopplingen utifrån uppföljning av det hälsofrämjande arbetet. I diagram 11 kan bland annat utläsas att totalt 56 procent av respondenterna instämmer till viss del eller inte alls i att man får en tillräcklig återkoppling gällande det hälsofrämjande arbetet.

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

Jag anser att jag får en tillräcklig återkoppling på den uppföljning som rapporteras gällande det hälsofrämjande arbetet



I fritextsvaren till enkätfrågan framförs bland annat att återkoppling i form av statistik (exempelvis sjuk- och frisktal) sker, men att det finns behov av ytterligare erfarenhetsutbyte och dialog om olika former av dilemman som kan leda till åtgärder och förbättringar.

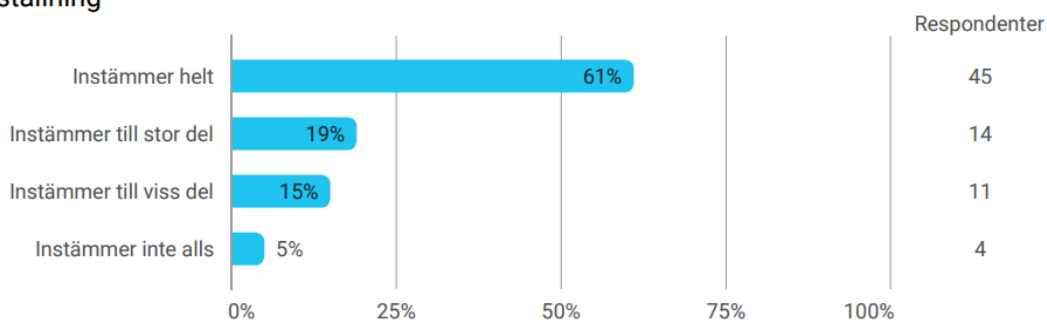
I syfte att kunna följa orsakerna till varför medarbetare väljer att avsluta sin anställning hos Kiruna kommun finns en rutin för att erbjuda medarbetaren ett avgångssamtal utifrån ett särskilt framtaget frågebatteri. Det går också att på egen hand skicka in sina svar skriftligen. Intervjuade beskriver att resultaten sammanställs på en kommunövergripande nivå och redovisas i personalredovisningen som sammanställs en gång per år. Sammanställningen sker anonymiserat utifrån frågeställningar som exempelvis om man kan rekommendera en vän att söka arbete inom Kiruna kommun.

Enligt uppgift från de intervjuade inkommer ett begränsat antal underlag varje år. I personalredovisningen för år 2023 framgår att totalt 65 dokumenterade avgångssamtal inkom till HR-avdelningen under året. På frågan om vad man anser behöver förbättras angav cirka 20 procent att arbetsmiljöfaktorer var orsaken till att man valde att säga upp sig.

Vad gäller genomförande och dokumentation av avgångssamtal i samband med att medarbetare väljer att avsluta sin anställning noteras i enkäten att majoriteten av respondenterna (61 procent) helt instämmer i att detta sker.

Diagram 12. Jag genomför och dokumenterar avgångssamtal i samband med att medarbetare väljer att avsluta sin anställning

Jag genomför och dokumenterar avgångssamtal i samband med att medarbetare väljer att avsluta sin anställning

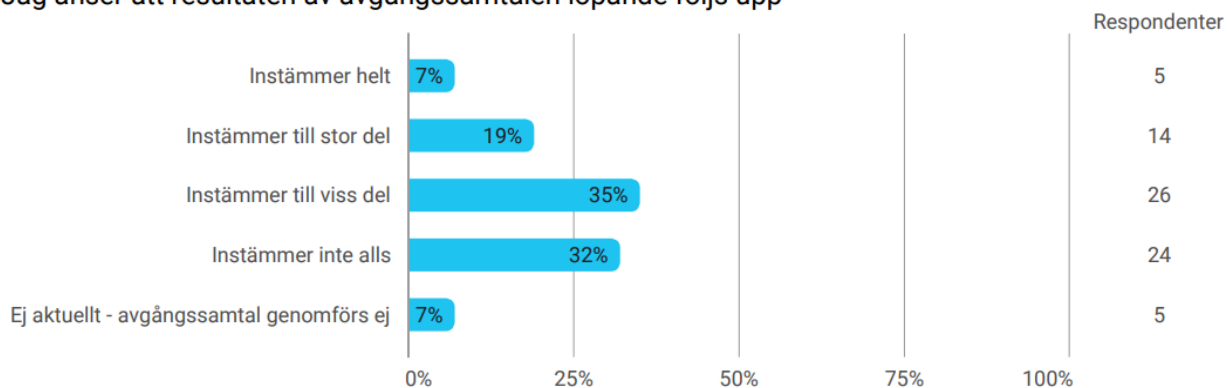


Flera respondenter framhåller att det är relativt vanligt att den som avslutar sin tjänst inte önskar genomföra något samtal. De som inte önskat ha något avgångssamtal informeras då om möjligheten att istället använda den e-tjänst som finns för att lämna sina synpunkter.

Av våra enkätsvar kan noteras att det inte anses vara självklart att utfallet av avgångssamtalen följs upp vilket blir tydligt i de varierande svar som lämnats (diagram 13).

Diagram 13. Jag anser att resultaten av avgångssamtalen löpande följs upp

Jag anser att resultaten av avgångssamtalen löpande följs upp



Majoriteten av de respondenter som lämnat fritextsvar framhåller att underlagen skickas in till HR-funktionen men att man sedan inte har fått någon återkoppling utifrån detta.

Uppföljning och beslut på politisk nivå

Vid intervjuer ges uttryck för att politiken i huvudsak beslutar om exempelvis friskvårds- och arbetsmiljöpolicy samt friskvårdsbidrag⁹, men att det i övrigt saknas en koppling till politiken vilket möjliggjort uppföljning och utvärdering av resultaten i större utsträckning än vad som är fallet i nuläget. Rapportering till nämnderna beskrivs

⁹ Friskvårdsbidraget uppgår vid granskningstillfället till 5000 kr/medarbetare/år

huvudsakligen ske inom ramen för punkten "Förvaltningschefen informerar", där bland annat information från möten med centrala skydds-kommittén redovisas.

Enligt uppgift fick HR-avdelningen under år 2023 ett uppdrag från politiken att utreda 80-90-100¹⁰modellen, vilket framhålls vara en förmån som arbetsgivaren tidigare har erbjudit men som sedermera togs bort då den inte gav önskad effekt. Det finns dock ett intresse från politikens sida att åter introducera denna förmån och att en utredning av förutsättningarna för detta har påbörjats. Enligt de intervjuade förs diskussioner även kring andra förmåner mot bakgrund av att forskningen visat att 80-90-100 modellen inte tydligt bidrar till att medarbetare väljer att behålla sin anställning.

Intervjuade beskriver även att det för några år sedan fattades beslut om utökad bemanning inom **socialförvaltningen**, men brist på arbetskraft har medfört utmaningar att i praktiken kunna verkställa detta. **Kultur- och utbildningsförvaltningen** beskriver att nämnden tillskjutit medel inför år 2024 för att möjliggöra anställning till en tjänst som organisations- och rekryteringsstöd, liksom för att kunna tillsätta en verksamhetschef för grundskolan. Dessa tjänster framhålls bidra till förbättring av arbetsmiljön för anställda inom kultur- och utbildningsförvaltningen.

Kommunstyrelsen och nämnderna antog sina respektive planer för det systematiska arbetsmiljöarbetet under år 2023. Vi noterar i den kommunövergripande planen för SAM att årlig uppföljning av SAM ska ske varje höst. Det framgår dock inte i planerna om/när uppföljningen ska redovisas till politiken. Enligt de intervjuade sker uppföljning i centrala arbetsmiljökommittén och i nämnderna. Vi har dock i granskningen inte funnit spårbarhet till att styrelsen eller nämnderna tagit del av någon sådan uppföljning under år 2024.

Vi har inom ramen för granskningen gått igenom protokoll från kommunstyrelsens, socialnämndens samt kultur- och utbildningsnämndens sammanträden under år 2024. Nedan framgår de ärenden som kan anses ha bäring på det granskade området.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen antog 2024-04-08 § 91 *Fordonspolicy Kiruna kommun och Riktlinjer fordon Kiruna kommun*. I ärendebeskrivningen framgår att Kiruna kommun vill vara ett föredöme både inom miljöarbetet men också inom god arbetsmiljö.

2024-06-03 § 151 fastställde styrelsen *Personalredovisning med hälsobokslut 2023*. I dokumentet redogörs exempelvis för omfattningen av sjukfrånvaro och kostnaderna för övertid och fyllnadstid. Personalredovisningen innehåller även uppgifter om arbetsmiljöarbetet samt om det hälso- och friskvårdsarbete som bedrivs i kommunen.

Socialnämnden

Nämnden beslutade 2024-01-30 § 6 om åtgärder för en budget i balans. I ärendebeskrivningen framgår bland annat att nämndens tidigare beslut om bemanning i särskilt boende innebär en förhoppning om att enhetschef inte behöver lägga ner så

¹⁰ En modell som innebär att man arbetar 80 %, får 90 % lön och 100 % pensionsavsättning

mycket tid på att rekrytera och att personalen stannar då arbetsmiljön blir bättre till följd av att man har återkommande vikarier som kan jobbet. 2024-05-28 § 92 gjordes en uppföljning av frågan och nämnden beslutade att lägga utvärderingen till handlingarna samt att fortsätta detta som ett pilotprojekt i ytterligare ett år, med en halvtidsutvärdering.

Vi har i övrigt inte funnit spårbarhet till att nämnden under året följt upp frågor rörande det hälsofrämjande arbetet. Vid intervjuer ges uttryck för att arbetstidsförkortning har diskuterats i syfte att göra äldreomsorgen mer attraktiv.

Kultur- och utbildningsnämnden

Nämnden antog 2024-12-12 § 187 driftbudget för år 2025. I ärendebeskrivningen framgår bland annat att friskvårdsbudgeten utökas från 1,1 mnkr till 1,8 mnkr och att budgeten anpassas efter prognoser och tidigare års utfall.

Vi har i övrigt inte funnit spårbarhet till att nämnden under året följt upp frågor rörande det hälsofrämjande arbetet.

Bedömning

Sker fortlöpande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet?

Delvis

Vi bedömer att det till delar sker en fortlöpande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet. Vår enkät visar att det finns varierande uppfattningar om i vilken utsträckning som det hälsofrämjande arbetet följs upp. Vi kan även konstatera att det finns behov av att i större utsträckning återkoppla resultaten av uppföljningarna till verksamheterna kring det hälsofrämjande arbetet. Vi ser det som en viktig aspekt för att stärka delaktigheten och bidrar till att sätta fokus på det hälsofrämjande arbetet.

Vi kan konstatera att det hälsofrämjande arbetet är ett återkommande samtalsämne på arbetsplatsträffar vilket vi ser mycket positivt på. Vi anser att en framgångsfaktor för det hälsofrämjande arbetet är att det sker i nära anslutning till medarbetarna.

Avseende genomförande och uppföljning av avgångssamtal visar vår granskning att avgångssamtal genomförs men att det är mindre tydligt i vilken utsträckning som informationen från dessa samtal följs upp. Vi anser även här att det är viktigt att verksamheten får återkoppling på resultaten för att på så sätt kunna identifiera om det finns gemensamma orsaker, exempelvis arbetsmiljön, som gör att medarbetare väljer att lämna sin anställning.

Fattar kommunstyrelsen och nämnderna vid behov beslut om åtgärder?

Ja

Vår granskning visar att kommunstyrelsen och de granskade nämnderna har fattat beslut om åtgärder som är kopplade till det hälsofrämjande arbetet. Av vår protokollsgenomgång framgår att socialnämnden fattat beslut kring bemanning på särskilt boende samt att kultur- och utbildningsnämnden fattat beslut om en utökad

budget för friskvård. Vi har i vår granskning inte kunnat utläsa i vilken utsträckning som uppföljning av besluten har skett. Vi anser generellt att det är viktigt att även följa upp de beslut som fattas gällande hälsofrämjande åtgärder för att säkerställa att de ger önskad effekt.

Avseende kommunstyrelsen noterar vi att beslut fattats gällande personalredovisningen där det hälsofrämjande arbetet ingår som en del. Vi har i vår granskning inte funnit att kommunstyrelsen fattat några ytterligare beslut om åtgärder utifrån personalredovisningen.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Kiruna kommun genomfört en granskning. Syftet med granskningen är att granska om kommunstyrelsen, socialnämnden samt kultur- och utbildningsnämnden bedriver ett ändamålsenligt hälsofrämjande arbete.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen, socialnämnden samt kultur- och utbildningsnämnden *inte* helt bedriver ett ändamålsenligt hälsofrämjande arbete.

Rekommendationer

Mot bakgrund av genomförd granskning vill vi lämna följande rekommendationer:

- Att mål formuleras kopplat till det hälsofrämjande arbetet där bland annat den förebyggande aspekten betonas.
- Att chefers arbetsmiljö uppmärksammas i det förebyggande hälsofrämjande arbetet.
- Att åtgärder vidtas för att utveckla erfarenhetsutbytet både mellan och inom förvaltningarna gällande det hälsofrämjande arbetet.
- Att i större utsträckning återkoppla resultaten av uppföljningarna till verksamheterna kring det hälsofrämjande arbetet.
- Att där så är lämpligt att även följa upp effekterna av fattade beslut kopplat till åtgärder för att stärka det hälsofrämjande arbetet. Detta i syfte att säkerställa att resurser används där de kan åstadkomma störst nytta.
- Att uppföljning av avgångssamtal genomförs samt att återkoppling sker av resultaten till verksamheten i syfte att kunna identifiera gemensamma orsaker till varför medarbetare väljer att avsluta sin anställning.

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
1. Finns mål och riktlinjer utformade för det hälsofrämjande arbetet?	Delvis Vår granskning visar att det i nuläget saknas mål antagna av fullmäktige för det hälsofrämjande arbetet. Vi kan dock konstatera att det finns riktlinjer för det hälsofrämjande arbetet samt det systematiska arbetsmiljöarbetet. Bland dessa dokument kan nämnas "Policy för arbetsmiljö, hälsa och hållbart arbetsliv" som vi anser uttrycker de ambitioner som Kiruna kommun har som arbetsgivare vad gäller det hälsofrämjande arbetet.	
2. Genomförs fortlöpande utbildningar kring det hälsofrämjande arbetet (bla avseende friskfaktorer) på arbetsplatserna?	Ja Vi bedömer att det genomförs fortlöpande utbildningar gällande det hälsofrämjande arbetet. Vår granskning visar att det finns utbildningar riktade chefer och vår enkät visar att det finns en relativt god kännedom om dessa utbildningar. Vi noterar dock att flera cheferna som besvarat enkäten uppger att det är svårt att prioritera tiden att kunna vara med i dessa utbildningar. Vad gäller utbildningar som är riktade till medarbetare visar vår enkät att det finns en lägre kännedom om vilket utbud av utbildningar som finns. Vi anser mot den bakgrunden att det kan finnas anledning att se över utbildningsutbudet till medarbetare samt hur utbudet ska marknadsföras.	
3. Har chefer tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med arbetsmiljöfrågor, exempelvis hälsofrämjande åtgärder (hälsofrämjande ledarskap)?	Ja Vi bedömer att chefer har tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta med arbetsmiljöfrågor som exempelvis hälsofrämjande åtgärder. Vår enkät visar att chefer överlag upplever att deras ansvar för det hälsofrämjande arbetet är tydligt och att det i huvudsak råder en balans mellan ansvar och befogenheter. Vi anser att frågan om tillgång till stöd för cheferna ger en mer splittrad bild varför vi anser att det finns anledning att se över vilket behov av, exempelvis HR-stöd, som cheferna har.	

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

Delvis

Vi bedömer att det i viss utsträckning sker ett erfarenhetsutbyte mellan förvaltningarna genom de hälsoinspiratörer som finns där man har möjlighet att dela erfarenheter och goda exempel. Vi har i vår granskning inte funnit att det i övrigt sker något systematiskt utbyte av goda exempel mellan förvaltningarna gällande det hälsofrämjande arbetet.

Vi kan konstatera utifrån enkätsvaren att det även finns ett behov av att stärka erfarenhetsutbytet inom förvaltningarna avseende det hälsofrämjande arbetet.

Vi noterar att det finns uppgift om att det råder en kultur som inte fullt ut stödjer att goda exempel delas. Vi anser därför att det exempel som vi tagit del av där kommunens intranät används just i syfte att dela goda exempel kan vara ett uttryck för en pågående kulturförändring.



5. Sker fortlöpande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet?

Delvis

Vi bedömer att det till delar sker en fortlöpande uppföljning av det hälsofrämjande arbetet. Vår enkät visar att det finns varierande uppfattningar om i vilken utsträckning som det hälsofrämjande arbetet följs upp. Vi kan även konstatera att det finns behov av att i större utsträckning återkoppla resultaten av uppföljningarna till verksamheterna kring det hälsofrämjande arbetet. Vi ser det som en viktig aspekt för att stärka delaktigheten och bidrar till att sätta fokus på det hälsofrämjande arbetet.

Vi kan konstatera att det hälsofrämjande arbetet är ett återkommande samtalsämne på arbetsplatsträffar vilket vi ser mycket positivt på. Vi anser att en framgångsfaktor för det hälsofrämjande arbetet är att det sker i nära anslutning till medarbetarna.

Avseende genomförande och uppföljning av avgångssamtal visar vår granskning att avgångssamtal genomförs men att det är mindre tydligt i vilken utsträckning som informationen från dessa samtal följs upp. Vi anser även här att det är viktigt att verksamheten får återkoppling på resultaten för att på så sätt kunna identifiera om det finns



gemensamma orsaker, exempelvis arbetsmiljön, som gör att medarbetare väljer att lämna sin anställning.

6. Fattar kommunstyrelsen och nämnderna vid behov beslut om åtgärder?

Ja

Vår granskning visar att kommunstyrelsen och de granskade nämnderna har fattat beslut om åtgärder som är kopplade till det hälsofrämjande arbetet. Av vår protokollsgenomgång framgår att socialnämnden fattat beslut kring bemanning på särskilt boende samt att kultur- och utbildningsnämnden fattat beslut om en utökad budget för friskvård. Vi har i vår granskning inte kunnat utläsa i vilken utsträckning som uppföljning av besluten har skett. Vi anser generellt att det är viktigt att även följa upp de beslut som fattas gällande hälsofrämjande åtgärder för att säkerställa att de ger önskad effekt.

Avseende kommunstyrelsen noterar vi att beslut fattats gällande personalredovisningen där det hälsofrämjande arbetet ingår som en del. Vi har i vår granskning inte funnit att kommunstyrelsen fattat några ytterligare beslut om åtgärder utifrån personalredovisningen.



2025-03-04

Carl-Gustaf Folkesson

Erik Jansen

Projektledare

Uppdragsledare och kvalitetssäkrare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Kiruna kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från 2024-10-02. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.