



Till  
Huddinge kommun  
Kommunstyrelsen

*För kännedom:* Kommunfullmäktige och samtliga nämnder

### **Missiv: Kommunens arbete för att uppnå målet att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare – förstudie, dialoger och analys relaterat till området**

Anders Haglund och Lars Högberg, båda seniora och certifierade kommunala yrkesrevisorer, har av mig fått i uppdrag att genomföra en förstudie omfattande nämndernas arbete med målet att Huddinge kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare. Syftet är att ge underlag för bedömning av om en fördjupad granskning inom detta område bör genomföras.

**Det övergripande målet** i Mål och Budget 2021 är *Kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare vid rekrytering av nya medarbetare och för att behålla professionella medarbetare. Det ställer krav på alla delar av den sammantagna personalprocessen – attrahera, rekrytera, introducera, utveckla och behålla. Genom ett nära samarbete med universitet och högskolor ska rekryteringen av bristyrken prioriteras.*

I Mål och Budget 2020 och under rubriken särskilt prioriterat skrevs att: *Kommunen ska aktivt arbeta med att vara en attraktiv arbetsgivare både för rekrytering av ny personal men också för att behålla de som redan arbetar i kommunen. En avgörande förutsättning för en effektiv kommun är kompetenta medarbetare.*

I det följande skrevs i detta dokument att den centrala HR-funktionen ska leda och styra arbetet med att tillse att Huddinge kommun ska ha bra chefer, ökad frisknärvaro och aktivt rehabiliteringsarbete på respektive förvaltning. Ansvaret för utveckling och förbättring av kommunens arbetsgivarvarumärke omnämns dock inte.

**Förstudiefrågorna var fokuserade** på om och hur nämnderna har preciserat och uppfyllt ovanstående fullmäktigemål, om nämnderna har analyserat orsaker till en eventuellt bristande måluppfyllelse för 2020 samt hur målområdet rapporterats. Vidare efterfrågades statistik rörande personalomsättning, sjukfrånvaro, vakanser och söktryck på vissa tjänster.

Förstudien innehåller ett omfattande och gediget statistikmaterial från HR inom områdena *Aktivt medarbetarskap, Aktivt ledarskap* och *Goda förutsättningar*. Redovisning av sjukfrånvaro, personalomsättning samt hur anställda uppfattar sina anställningsförhållanden och arbetsförutsättningar är omfattande och inkluderar sjuktal, personalomsättning och engagemang. De mått och indikatorer som används belyser arbetsmiljöfrågor och hur anställda upplever sin arbetssituation.

Kommunens mål för aktivt medarbetarskap, aktivt ledarskap samt prestation och medarbetarengagemang är att resultaten ska överstiga länsgenomsnittet. Den samlade bilden som framgår av förstudien pekar dock på att utfallen för samtliga indikatorer ligger i paritet med den genomsnittliga nivån för övriga kommuner i länet.

De indikatorer och mått som används för att styra, följa upp och analysera uppnådda resultat har dock i dominerade utsträckning ett kommun- och organisationsinternt fokus. Siffrorna representerar en av flera faktorer som kan användas för att bedöma kommunens attraktionskraft som arbetsgivare. Andra faktorer är vad som omvärlden uppfattar baserat på vad som skrivs i media, på kommunens webbplats, vittnesmål från anställda, brukare, elever samt näringsidkare och föreningar i kommunen.

Förstudien pekar på tveksam relevans i kommunens val av indikatorer för målet att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare och om de indikatorer som följs upp och som används som styrinformation i realiteten belyser graden av attraktionskraft. Förstudien indikerar även ett svagt fokus på genomförande av utåtriktade i syfte att attrahera nya och kompetenta medarbetare. Detta framgår bland annat av nämndernas verksamhetsplaner samt brist på indikatorer, mått, strategi eller sammanhållen plan för hur kommunen i detta avseende ska öka sin attraktionskraft.

### **Arbetsgivarvarumärke – Employer branding.**

Förstudien ger ingen information om huruvida kommunen arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke. SKR har beskrivit området i en skrift om arbetsgivarvarumärkets betydelse för att vara en attraktiv arbetsgivare;

[https://skr.se/download/18.71b542201784abfbf7a59ed1/1617191466109/SVJ\\_Vad\\_ar\\_employer\\_branding.pdf](https://skr.se/download/18.71b542201784abfbf7a59ed1/1617191466109/SVJ_Vad_ar_employer_branding.pdf),

Alla arbetsgivare har ett arbetsgivarvarumärke som byggs genom hur man marknadsför och positionerar sig och arbetar med att attrahera, rekrytera, motivera och behålla personal. Att arbeta för att förbättra attraktiviteten som arbetsgivare innebär att kontinuerligt bygga sitt arbetsgivarvarumärke. Detta sker genom att marknadsföra och positionera sig som den bästa tänkbara arbetsgivaren med utgångspunkter inifrån organisationen. Mer kunskap om detta finns i ovanstående länk och på många webbplatser.

För att få mer information ställde jag två frågor direkt till kommunens 16 kommunikatörer om vilka uppdrag de i sin befattning har relaterat till arbetsgivarvarumärket och vad som konkret görs inom egen enhet/avdelning för att vårda och förbättra kommunens arbetsgivarvarumärke. Ingen svarade själv utan överlät till biträdande kommundirektör att svara.

Det gemensamma svaret från biträdande kommundirektör var att *Kommunikatörerna i Huddinge kommun samarbetar med HR-funktionerna i arbetet med arbetsgivarvarumärket. I svaret som HR-direktören skickade som underlag som underlag i granskningen besvarades också frågor om kommunikation, bland annat om arbetet med LinkedIn och Instagram. Där beskrivs bland annat strategierna med att visa på utveckling och medarbetares berättelser.*

Vad detta innebär i termer av konkreta aktiviteter framgick dock inte av biträdande kommundirektörens svar till mej. Någon motivation till att ingen av kommunikatörerna svarade på frågorna har inte framförts trots att de enligt KL kapitel 12 9 § är skyldiga att lämna den information som revisorerna behöver för att genomföra sitt uppdrag.

De uteblivna svaren från kommunikatörerna tillsammans med biträdande kommundirektörens allmänna och knapphändiga svar indikerar betydande risk att kommunens insatser för att utveckla sitt arbetsgivarvarumärke är alltför begränsade för att kommunen ska bli en attraktiv arbetsgivare även inom de områden som i nuläget har rekryteringsproblem

Kommunen har enligt förstudien svårt att attrahera och rekrytera legitimerade ämneslärare, lärare med inriktning mot fritidshem, yrkeslärare, tekniklärare, kemilärare, fysiklärare, sjuksköterskor, undersköterskor till äldreomsorgen, stödassistenter, stödpedagoger, socialsekreterare inom myndighet barn och ungdom, objektledare, IT-specialister, processledare, IT-arkitekter, projektledare inom agil verksamhetsutveckling, exploateringsingenjörer, byggledare, projektledare, ingenjörer, tekniker inom bygg och anläggning, förrättningslantmätare, erfarna inspektörer inom miljötillsyn, erfarna bygglovshandläggare, byggnadsinspektörer och chefer inom en del områden.

### **Min bedömning av måluppfyllelse avseende målet attraktiv arbetsgivare**

- Förstudien visar att i nuläget är Huddinge kommuns attraktivitet som arbetsgivare enligt de indikatorer som används inom HR i nivå med medel för övriga kommuner – på några områden något lägre.
- Ingen information har hittills framkommit som visar att kommunen arbetar aktivt och målinriktat med att vårda och utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke.
- Inom professioner som även företag rekryterar är Huddinges liksom flertalet övriga kommuners attraktivitet lägre än företagets och inom professioner som även statliga myndigheter rekryterar är kommuners attraktivitet ofta lägre än statens. För denna slutsats talar den långa listan av svårrekryterade professioner i stycket ovan och YPAI:s undersökning i vilken Stockholm återfinns på plats 71, Göteborg plats 76, Malmö 96 och kommunsnittet på plats 90. YPAI står för undersökningen Young Professional Attraction Index (YPAI) i vilken Academic Work kartlägger vad som tilltalar och attraherar young professionals i valet av arbetsgivare. Academic Work är ett bemanningsföretag och rekryteringsföretag, <https://www.academicwork.se/>
- Mot bakgrund av att Huddinge kommun ingår i en stor arbetsmarknadsregion där det råder konkurrens om både personal och kompetens mellan kommunerna och myndigheter är min bedömning att kommunens arbete för att nå av KF beslutade mål inom detta område är otillräckligt för att säkerställa kommande behov av medarbetare med god kompetens och relevant erfarenhet.

- Min bedömning är vidare att en större andel av kommunens kommunikationsresurser i bör kunna användas för utåtriktade insatser riktade mot utveckling av kommunens arbetsgivarvarumärke. I kontaktlistan för kommunanställda återfinns 16 personer med kommunikatör som benämnd befattning. Enligt Timbros enkät; <https://timbro.se/smedjan/sa-manga-ar-de-kommunala-kommunikatorerna/> hade Huddinge 30 kommunikatörer 2020.
- Min bedömning av behovet av grundläggande granskning inom området är att det inte finns behov att granska HR-avdelningens arbete närmare. Dock finns goda skäl att granska hur nämndernas och KS verksamhetsplaner förhåller sig till det övergripande målet att Huddinge ska vara en attraktiv arbetsgivare samt hur nämnderna konkret styr och kontrollerar förvaltningarnas arbete inom området attraktiv arbetsgivare.

## Rekommendationer

Eftersom min analys och bedömning är baserade på en förstudie samt avgränsad information från kommunen är utrymmet för konkreta detaljrekommendationer begränsade. Dock visar redovisningen ovan och de uppgifter som framgår av förstudien att det finns fog för följande rekommendationer;

- Jag rekommenderar kommunstyrelsen att inta en mera aktiv och sammanhållande roll för att öka de utåtriktade insatserna för att stärka kommunens arbetsgivarvarumärke.
- Jag rekommenderar kommunstyrelsen vidta konkreta åtgärder för att intressera fler meriterade och seniora medarbetare samt talanger från universitet och högskolor för att söka jobb i Huddinge kommun.
- Jag rekommenderar nämnderna att i sina verksamhetsplaner utarbeta strategier och konkreta uppdrag till stödjande förvaltningar med syfte att bidra till kommunens attraktivitet som arbetsgivare.

I denna förstudie, analys och bedömningar liksom och i utarbetande av denna missivskrivelse har övriga kommunrevisorer valt att inte delta.

Rapporten överlämnas härmed till KS för yttrande senast 2022-03-13 och för kännedom till kommunfullmäktige och nämnderna.

Klas Hamrin

Kommunrevisor 2019-2022