Huddinge

KOMMUNSTYRELSENS FÖRVALTNING
Datum: 2026-09-28
Diarienummer: KS 2026/729

Bilaga 1

Rapport om att fram en koncernövergripande arbetsprocess för att hylla goda exempel inom arbetsmiljö, ledarskap och medarbetarskap

1. Bakgrund och uppdrag

I Mål och budget 2024–2026 gav kommunfullmäktige kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram en koncernövergripande process för att hylla goda exempel inom arbetsmiljö, ledarskap och medarbetarskap.

Denna rapport syftar till att besvara frågan på vilket sätt ledar- och medarbetarskap ska premieras inom kommunkoncernen så att den svarar upp mot aktuell forskning, Huddinge kommuns syn på ledarskap och medarbetarskap och Huddinge kommuns ledarskapsmodell.

2. Rapportens innehåll

Rapporten innehåller förslag på vägar framåt för att uppnå ett enhetligt tillvägagångssätt i kommunkoncernen när det gäller att premiera gott ledarskap och medarbetarskap. Rapporten består även av följande delar:

- En beskrivning av Huddinge kommunkoncerns syn på ledarskap.
- Aktuell forskning om ledarskap samt belönings- och incitamentssystem
- En översikt över de priser och utmärkelser som idag delas ut till anställda i Huddinge kommunkoncern.
- En omvärldsbevakning som beskriver hur andra kommuner premierar gott ledarskap och medarbetarskap.
- Diskussion och slutsatser
- Förslag på sätt att uppmärksamma gott ledarskap och medarbetarskap i Huddinge kommunkoncern.

3. Om Huddinge kommunkoncerns syn på ledarskap

3.1 Aktuell forskning

Huddinge kommunkoncerns syn på ledarskap bygger på aktuell och relevant forskning och tar sin utgångspunkt i de begrepp som beskrivs nedan. Dessa utgör tillsammans en sammanhållen grund för hur ledarskap och medarbetarskap förstås och utvecklas i kommunkoncernen.

3.2 Kommunkoncernens principer

Huddinge kommunkoncerns syn på ledarskap och Huddinge kommuns ledarskapsmodell består sedan 2022 av:

- Tillitsbaserad styrning
- Full range leadership model, FRLM (Transformerande ledarskap)
- Partnerskap
- Aktivt medarbetarskap

Tillsammans beskriver dessa principer hur styrning, ledarskap och medarbetarskap hänger ihop och omsätts i praktiken i Huddinge kommunkoncern.

Tillitsbaserad styrning

Huddinge kommunkoncern har en tillitsbaserad styrmodell. Det innebär att styrning och ledning inte enbart handlar om struktur, mål och uppföljning, utan också om att skapa förutsättningar för handlingsutrymme, ansvarstagande och lösningar nära verksamheten. Syftet är att öka organisationens förmåga att hantera komplexa frågor, ta tillvara den kollektiva kapaciteten och skapa värde för Huddingeborna.

Den tillitsbaserade styrningen förutsätter ett aktivt samspel mellan styrning, ledarskap och medarbetarskap. För att modellen ska fungera i praktiken krävs ett ledarskap som skapar tydlighet, tillit och riktning, samt ett medarbetarskap där ansvar tas för helheten och där medarbetare aktivt bidrar till verksamhetens utveckling, inte minst genom att i högre grad ägna sig åt gemensam problemlösning.

Full range leadership model och det transformerande ledarskapet

Kärnan i modellen är att ledarskap handlar om vad chefen gör i vardagen för att påverka andra i önskad riktning. Bäst resultat uppnås när ledaren skapar tydlighet genom mål, förväntningar och uppföljning, samtidigt som ledarskapet är utvecklande och engagerande. Det innebär att vara en förebild, skapa mening, utmana medarbetare, frigöra handlingskraft och bidra till att verksamheten når sina mål med kvalitet och effektivitet.

Partnerskap

Att arbeta i partnerskap innebär en kultur där båda parter är ömsesidigt engagerade i att nå framgång i en uppgift, ett projekt eller en gemensam strävan. Genom partnerskap uppnås en leveranskraftig organisation som går från ord till handling.

Det aktiva medarbetarskapet

Aktivt medarbetarskap handlar om hur medarbetare tar ansvar för helheten, inte bara för sin egen uppgift. Det innebär att medarbetare bidrar aktivt i dialoger och samarbeten, tar ansvar för uppgifter och gemensamma mål, delar kunskap och

idéer samt agerar inom sitt handlingsutrymme genom att ta initiativ och bidra till utveckling. I en tillitsbaserad styrning blir det särskilt viktigt eftersom organisationen behöver kunna ta tillvara den kollektiva kapaciteten och ta beslut nära verksamheten. Ett aktivt medarbetarskap bidrar till utveckling och till att verksamheten levererar ett större värde för Huddingeborna.

3.3 Medarbetarlöftet

Medarbetarlöftet tydliggör vad medarbetarna kan förvänta sig av Huddinge kommunkoncern som arbetsgivare och utgör kärnan i arbetsgivarerbjudandet. Löftet togs fram 2024 och bygger på det som medarbetarna själva har lyft fram som viktigt hos arbetsgivaren.

”Värderar du närhet, att växa och skapa de bästa förutsättningarna för alla som bor och verkar i Huddinge kommun? Då erbjuder vi mängder av karriärmöjligheter i en välfungerande och växande kommun med både natur och storstadspuls runt hörnet. Hos oss känner du dig trygg, delaktig och stolt när vi med kraft gör skillnad, varje dag.”

4. Aktuell forskning om belönings- och incitamentssystem

Belönings- och incitamentssystem används för att styra beteenden och resultat i organisationer. Inom offentlig sektor är frågan särskilt komplex, eftersom verksamheten ofta bygger på samarbete, professionellt omdöme och långsiktigt samhällsvärde snarare än kortsiktiga, mätbara resultat.

Forskningen visar samstämmigt att individuella, prestationsbaserade belöningar till exempel bonus eller prestationslön:

- har en positiv men oftast begränsad effekt på prestation,
- fungerar bäst för enkla, tydligt mätbara arbetsuppgifter,
- ger starkare effekt på kvantitet än kvalitet.

Forskning om belöningssystem i offentlig sektor visar att traditionella, monetära incitament är mindre effektiva. I stället bygger motivationen på inre drivkrafter, där icke-materiella belöningar som uppskattning, kompetensutveckling, flexibla arbetstider, god arbetsmiljö och meningsfulla arbetsuppgifter fungerar bäst.

5. Hur premieras medarbetarskap och ledarskap i Huddinge kommunkoncern?

Kommunkoncernen arbetar idag med olika typer av premieringar. Samtliga förvaltningar och bolag premierar sina medarbetare vid årlig lönerevidering och

genom att på olika sätt lyfta goda arbetsinsatser, till exempel vid arbetsplatsträffar (APT), på interna eller externa möten eller på intranätet.

En kommunövergripande premiering av medarbetare som arbetat i kommunen i 25 år genomförs årligen. Medarbetarna erhåller en gåva och firas med en supé där både representanter från kommunledningen och den politiska ledningen deltar.

Premiering sker också genom utveckling och utbildning, bland annat har Huddinge kommun ett gediget ledarskapsutvecklingsprogram. En del av detta är ledarskapsforum, där medarbetare söker till programmet och antas genom en gedigen och systematisk rekryteringsprocess. HUGE och HUSF har också ledarskapsprogram för att premiera sina medarbetare utifrån deras behov.

Premieringen av medarbetare i Huddinge kommunkoncern kan delas in i fem kategorier:

1) Kontinuerlig dialog och feedback till medarbetare.
2) Befordran, kompetensutveckling och lönepåslag
3) Genom att löpande lyfta goda exempel vid exempelvis arbetsplatsträffar, vid interna och externa möten eller på insidan.
4) Premiering av verksamheter genom prisutdelning.
5) Premiering av enskilda individer genom prisutdelning.

I **tabell 1** visar vilka förvaltningar och bolag som har premiering i form av prisutdelning, samt vilket typ av pris som det är.

Tabell 1: Premiering av medarbetarskap och ledarskap i form av prisutdelning

Förvaltning/Bolag	Verksamhetspris	Individuellt pris
Kommunstyrelsens förvaltning.	Förekommer inte.	Förekommer inte.
Miljö- och bygglovsförvaltningen	Förekommer inte.	Förekommer inte.
Barn- och utbildningsförvaltningen	Förekommer inte.	Förekommer
Kultur- och fritidsförvaltningen	Förekommer inte.	Förekommer inte.
Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen	Förekommer inte.	Förekommer.
Socialförvaltningen	Förekommer.	Förekommer inte.
HUGE	Förekommer.	Förekommer.
HUSF	Förekommer.	Förekommer.

Idag skiljer sig prisutdelningarna åt mellan förvaltningar och bolag. Vissa har inga priser medan andra delar ut priser till enskilda personer eller verksamheter.

6. Omvärld

En omvärldsbevakning har genomförts med följande tio kommuner:

- Västerås stad
- Linköpings kommun
- Örebro kommun
- Uppsala kommun
- Göteborgs stad
- Stockholms stad
- Nacka kommun
- Sollentuna kommun
- Haninge kommun
- Järfälla kommun

Västerås stad

I Västerås stad finns inga särskilda premieringar av ledarskap eller medarbetarskap, utöver de årliga lönerevisionerna där prestation beaktas. Även om goda ledar- och medarbetarbeteenden uppskattas och uppmärksammas dagligen, sker detta inte systematiskt eller med ekonomiska incitament. Detta sker i stället inom ramen för stadens bemötandekod och värdegrund.

Västerås stad har en struktur där varje förvaltning har egna arbetsgivarnämnder. Detta innebär att förvaltningarna kan genomföra egna aktiviteter för att uppskatta medarbetare och chefer.

Linköpings kommun

Linköpings kommun utser varje år "Årets nytänkande arbetsplats", ett pris som ges till den arbetsplats som har visat på nytänkande och aktivt arbetat med förändring.

För chefer finns inget särskilt pris, men de kan få möjlighet att beskriva sitt arbete under kommunens årliga arbetsmiljödag eller chefsdag för att på så sätt uppmärksammas för sitt framgångsrika ledarskap.

Örebro kommun

Örebro kommun har ingen särskild premiering för ledarskap eller medarbetarskap. Prestationer beaktas i samband med lönerevisionen.

Chefer kan vid rekrytering använda sig av ett internt jobbtorg som ska ses som en intern tillsättningsprocess. Tjänsten annonseras då inte ut externt utan endast

internt, vilket innebär att interna kandidater inte behöver konkurrera med externa kandidater. Det kan användas när kommunen vill ge interna medarbetare som är duktiga chansen att få nya tjänster. Kommunen har tidigare haft en utbildning/program "Nyfiken på chefsjobb", där förvaltningarna har fått välja ut medarbetare som de anser kan vara framtida chefer. Programmet omarbetas nu för att det ska bli spetsigare och kommer då även att inkludera en urvalsprocess.

Uppsala kommun

Uppsala kommun har flera priser som premierar olika områden. Omsorgspriset och pedagogpriset är pris till enskild medarbetare. Kvalitetspriset och inspirationspriset är pris till verksamhet.

Göteborgs stad

I Göteborgs stad finns inga särskilda priser för att premiera ledarskap eller medarbetarskap. Däremot bedrivs ett långsiktigt utvecklingsarbete för att stärka ledarskapet genom initiativet "Stadens gemensamma ledarskap". Det undersöks även om ett liknande initiativ för medarbetarskap ska införas. Förvaltningarna och bolagen inom staden arbetar individuellt med dessa frågor och staden har ännu inte tagit ett helhetsgrepp i frågan.

Stockholms stad

I Stockholms stad förstärks gott ledarskap och medarbetarskap genom god arbetsmiljö, återkoppling och löneutveckling, samt möjligheter till nya och spännande uppdrag. Resultaten av gott ledarskap och medarbetarskap premieras genom dessa faktorer. Utöver detta så har staden två utmärkelser:

- **Kvalitetsutmärkelsen:** Detta pris delas ut för att uppmärksamma och belöna framgångsrik verksamhetsutveckling i staden. Kvalitetsutmärkelsen ska stimulera och uppmuntra det systematiska kvalitetsarbetet och en långsiktigt hållbar utveckling.
- **Framsteget:** Inom Stockholms stad främjas nytänkande, förnyelse och innovation. Därför delas priset Framsteget ut till en eller flera verksamheter inom staden som har gjort något nytt som bör lyftas och spridas. Framsteget belönar och synliggör innovativa metoder, arbetssätt eller lösningar som uppmuntrar utveckling inom staden. Utveckling som inneburit ökad resurseffektivitet eller högre kvalitet för stockholmarna.

Nacka kommun

Nacka kommun lyfter fram goda exempel via kommunens intranät och vid olika verksamhetdagar. Nacka kommun delar även ut priser i form av pedagogiska utmärkelser till lärare samt priser till chefer (decenniets chef och årets chef).

Vidare finns det en arbetsmiljö- och hälsoutmärkelse som delas ut till arbetsplatser som når höga resultat inom ramen för kommunens arbetsmål. Stadsdirektören har även möjlighet att ge engångsbelöningar vid exceptionellt goda insatser. Engångbelöningen kan rikta sig till enskilda medarbetare eller verksamheter.

Sollentuna

Sollentuna kommun använder sig huvudsakligen inte av priser. Det finns priser inom utbildningsområdet där olika pedagogers insatser premieras genom prisutdelning.

Kommunen premierar medarbetarskap och ledarskap genom att man ger chefer och medarbetare intressanta arbetsuppgifter, möjligheter till kompetensutveckling, samt feedback i medarbetar- och lönesamtal.

Kommunen arrangerar chefsfrukostar, chefsdagar samt introduktionsprogram för chefer. Kommunen erbjuder ett långt och gediget ledarutvecklingsprogram som svarar upp mot etablerad forskning och modellen full range leadership model.

Haninge

Haninge kommun har inga priser. Däremot kan medarbetare uppmuntras genom att goda exempel på medarbetarskap och ledarskap lyfts fram i olika sammanhang.

Kommunen fokuserar på att stärka vi-känslan genom att tydliggöra förväntningarna mellan chefer och medarbetare. Haninge ser just nu över hela sitt arbete med gott medarbetarskap och ledarskap. Arbetet utgår ifrån konceptet balanserat ledarskap. Det innebär bland annat att kommunen ser över olika typer av resultat- och utvecklingssamtal med chefer och medarbetare. Kommunen jobbar även med att förtydliga respektive chefsledsansvar.

Järfälla

Järfälla jobbar med transformerande ledarskap och premierar medarbetare på olika sätt, till exempel genom olika former av akademier (medarbetar, arbetsledar- och ledarskapsakademier). Kommunen har även tagit fram en ledstjärna för chefer utifrån det transformerande ledarskapet som bland annat handlar om att en chef ska vara en förebild, utmana och samarbeta. En motsvarande ledstjärna tas fram för medarbetare. Syftet med ledstjärnan är att jobba med medarbetarskap och ledarskap på beteendenivå.

Vidare arbetar Järfälla kommun med ett pris som heter guldspaden. Guldspaden delas ut till verksamheter som utvecklat kreativa och nytänkande arbetssätt.

Sammanvägd bild

Tabell 2 visar hur vanligt det är med olika typer av premiering. Tabellen är uppdelad i fyra kategorier; 1) Inga priser 2) Verksamhetspriser 3) Individuella priser samt 4) Övrig premiering.

I övrig premiering ingår följande:

- Kontinuerlig dialog och feedback till medarbetare.
- Befordran, kompetensutveckling och lönepåslag
- Att löpande lyfta goda exempel vid exempelvis arbetsplatsträffar, vid interna och externa möten eller på insidan.

Tabell 2: Olika premieringsformer

Inga priser	Verksamhetspriser	Individuella priser	Övrig premiering
4	6	2	10

Omvärldsbevakningen visar att de flesta kommuner premierar medarbetarskap och ledarskap genom en kombination av verksamhetspriser samt övriga premieringsformer.

7. Diskussion och slutsatser

Huddinge kommunkoncern använder sig idag av olika sätt för att premiera gott ledarskap och medarbetarskap.

I samtal med förvaltningar och bolag framkommer att premiering av medarbetare och chefer behöver utformas så att den inspirerar, skapar engagemang och stärker vi-känslan. Det innebär bland annat att många olika goda insatser behöver uppmärksammas, så att fler känner sig delaktiga i organisationens arbete. Många lyfter också fram kontinuerlig återkoppling och löneutveckling som viktiga sätt att premiera medarbetare och chefer. Andra former kan vara möjligheter till kompetens- och karriärutveckling, exempelvis genom ledarskapsutbildningar.

Omvärldsbevakningen visar att de kommuner som använder priser riktar dem i första hand till verksamheter snarare än till enskilda medarbetare eller chefer, för att betona gemensamma resultat framför individuella prestationer.

Att premiera enskilda chefer och medarbetare genom priser ligger inte i linje med förvaltningens syn på medarbetarskap och ledarskap samt aktuell forskning på området. Ledarskapsmodellen innebär att chefer och ledare ska ge löpande respons och återkoppling i det dagliga arbetet. Medarbetare ska samtidigt ges möjlighet att bidra till verksamhetsutveckling genom ett aktivt och proaktivt medarbetarskap.

Kommunens uppmärksammande av medarbetare som har varit anställda i 25 år är mycket uppskattat. Traditionen att uppvakta medarbetare för ”lång och trogen tjänst” är fortfarande utbrett inom offentlig sektor. Att avskaffa denna premiering skulle sannolikt få större negativa konsekvenser, bland annat för arbetsgivarvarumärket, än de eventuella vinster som skulle kunna uppnås.

Dock finns det både fördelar och nackdelar med att premiera enskilda chefer och medarbetare. En fördel är att pristagare kan fungera som förebilder i organisationen. Samtidigt kan sådana priser skapa konkurrens i arbetsgruppen och göra andra goda insatser mindre synliga. De väcker också frågor om vilka som nomineras och hur urvalet görs. Det finns därför en risk att priser till enskilda försvagar, snarare än stärker, vi-känslan i Huddinge kommun. Prisutdelning till verksamheter kan i större utsträckning stärka vi-känslan men det är viktigt att dessa priser har gemensamma och enhetliga bedömningskriterier för att skapa förståelse och stärka incitamenten för verksamhetsutveckling.

Det ligger också i linje med den kommande organisationsförändringen, som syftar till att göra Huddinge kommun till en mer sammanhållen förvaltning där arbetet sker tillsammans, i partnerskap, kommunkoncernövergripande och tvärsektoriellt, för att utveckla arbetsprocesser och skapa mervärde för Huddingeborna. Det tvärsektoriella arbetet är redan påbörjat och arbetssättet är mycket uppskattat bland kommunens medarbetare.

7.1 Förslag på vägar framåt

För att bättre svara mot Huddinge kommunkoncerns ledarskapsmodell och aktuell forskning föreslår förvaltningen att kommunkoncernen fortsatt utvecklar andra former för premiering än priser till enskilda chefer och medarbetare.

Det innebär bland annat att goda arbetsinsatser uppmärksammas löpande. Former för premiering ska vara inkluderande, stärka partnerskapet och bidra till en starkare vi-känsla.

Framtida premieringsformer kan till exempel handla om att:

- Skapa ytterligare strukturer för att uppmärksamma goda exempel via sociala medier eller via kommunens eller bolagens intranät så att fler verksamheter kan få uppskattning och premieras.
- Utveckla feedback och återkoppling till medarbetare och chefer, exempelvis genom arbetsplatsträffar, interna och externa möten, förvaltningsgemensamma dagar och information på intranätet.
- Öka medarbetares möjlighet till kompetensutveckling och karriärutveckling genom att till exempel möjliggöra att växa i nuvarande roll eller byte till annan yrkesroll inom Huddinge kommunkoncern.
- Priser som ska delas ut till verksamheter behöver ha gemensamma och enhetliga bedömningskriterier.