



Huddinge

Strategisk kompetensförsörjning i Huddinge kommunkoncern

HUDDINGE KOMMUN

Förvaltning

Post 141 85 Huddinge
Besök Kommunalvägen 28

Tfn
Tfn vxl 08-535 300 00

huddinge@huddinge.se
www.huddinge.se

Innehåll

1. Inledning	2
1.1 Syfte	2
1.2 Metod.....	2
1.4 Disposition	3
2. Bakgrund	3
3. Identifierade behov och prioriterade utvecklingsområden.....	4
4. Strategisk kompetensförsörjning.....	5
5. Koncernövergripande fokusområden	6
5.1 Ett gemensamt arbetsgivarvarumärke för hela kommunkoncernen	6
5.2 Systematiskt arbetsmiljöarbete för ett hållbart arbetsliv	7
5.3 En gemensam investering i kompetensutveckling	7
5.4 Transformerande ledarskap och aktivt medarbetarskap	7
5.4.1 Sveriges bästa chefer	7
5.4.2 Ett aktivt medarbetarskap med engagerade ambassadörer	7
5.5 Digitalisering och innovation	8
6. Uppföljning.....	8

1. Inledning

Huddinge kommunkoncern ska på ett positivt och trovärdigt sätt bidra till ökad livskvalitet för alla invånare i kommunen. Det innebär att alla invånare ska erbjudas ett gott bemötande, hög tillgänglighet och service i kontakt med kommunkoncernens verksamheter. Kommunens vision är att Huddinge ska vara en av de tre mest populära kommunerna i Stockholms län att bo, besöka och verka i.

Kompetensförsörjning är en av de kommande årens viktigaste frågor för hela kommunkoncernen. I takt med den snabba ökningen av äldre invånare och ökade förväntningar på service och tjänster av hög kvalitet behöver kommunkoncernen få fler kompetenta medarbetare att välja Huddinge kommunkoncern som arbetsplats. Samtidigt ska all den kunskap och erfarenhet som finns hos alla medarbetare tas tillvara. Kommunkoncernen ska möta kompetensutmaningen och framtidssäkra kompetensförsörjningen genom att se till att dagens medarbetare både trivs och utvecklas på arbetsplatsen och att morgondagens medarbetare attraheras av Huddinge kommunkoncern som arbetsgivare.

Strategisk kompetensförsörjning i Huddinge kommunkoncern beskriver hur Huddinge kommun, Huga Bostäder AB (HUGE) och Huddinge Samhällsfastigheter AB (Husf) ska agera för att säkra de kommande årens kompetensbehov och på sikt kunna fullgöra kommunkoncernens välfärdsuppdrag.

1.1 Syfte

Strategisk kompetensförsörjning i Huddinge kommunkoncern tar sin utgångspunkt i kommunkoncernens vision, mål och gemensamma värden. Strategin ska vara känd och användas för dialog om den långsiktiga kompetensförsörjningen och vad den får för konsekvenser för kommunkoncernens olika verksamheter.

Syftet med dokumentet strategisk kompetensförsörjning i Huddinge kommunkoncern är att tydliggöra vikten av att agera för att säkra kompetensförsörjningen och att säkerställa ett gemensamt koncernövergripande arbetssätt för att minska rekryteringsbehoven och stärka arbetsgivarvarumärket.

Förutsättningarna är komplexa eftersom ett arbete med strategisk kompetensförsörjning som enbart fokuserar på rekrytering inte löser kompetensutmaningarna. Det är skälet till att den strategiska kompetensförsörjningen omfattar hela personalområdet – *ARUBA – Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla och Avsluta*.

1.2 Metod

En genomlysning av strategiskt och operativt HR arbete i Huddinge kommun genomfördes år 2021. I den identifierades styrkor och utmaningar i kommunens HR arbete. I arbetet med strategisk kompetensförsörjning har arbetet fortsatt och nuläge har identifierats genom analys av medarbetarenkäter och andra mätningar samt en analys över Huddinge kommunkoncerns nuvarande externa och interna arbetsgivarvarumärke. En omvärldsbevakning av andra kommuners strategier görs kontinuerligt.

Arbetet med strategisk kompetensförsörjning i Huddinge kommunkoncern har letts från HR-avdelningen på kommunstyrelseförvaltningen i samarbete med HR-chefer och HR-ansvariga i kommunen och bolagen.

Kommunens helägda bolag HUGO och Husf har lämnat synpunkter och input till rapporten. Bolagen har ett aktivt arbete för att kompetensförsörja verksamheterna och det är viktigt att bolagen fortsätter att arbeta utifrån sina behov med kompetensförsörjning kopplat till strategin. Samarbetet bör stärkas mellan kommunen och bolagen för att ge positiva effekter på kommunkoncernens arbetsgivarvarumärke.

1.4 Disposition

Initialt presenteras en kort bakgrund över hur det ser ut i Huddinge i dag. Därefter redovisas identifierade behov och utvecklingsområden samt strategisk kompetensförsörjning och fem koncerngemensamma fokusområden. Strategin avslutas med ett kapitel om hur strategin ska följas upp och ansvarsområden arbetet.

2. Bakgrund

Sveriges kommuner och regioner kommer ha stora kompetensutmaningar.¹ Välfärden behöver anställa 410 000 personer på grund av demografins utveckling och pensioneringar fram till 2031 – om ingenting förändras. Utmaningen består i att samtidigt som behoven av personal till välfärden och särskilt vård och omsorg växer, så ökar antalet sysselsatta blygsamt under perioden. Konkurrensen om arbetskraften på hela arbetsmarknaden är stenhård och många branscher efterfrågar personal. Kompetensutmaningen går inte att lösa enbart genom att rekrytera fler, arbetskraften räcker helt enkelt inte till. Den största potentialen finns i det arbetet kommuner och regioner kan göra själva genom att fortsätta förändra arbetssätt och ta tillvara och utveckla befintliga medarbetare, kan behoven av fler anställda minska.

Huddinge kommun är en tillväxtkommun med ett växande invånarantal, samtidigt som kommunens behov av service ökar de kommande åren på grund av demografin hos invånarna.² Gruppen över 80 år beräknas växa kraftigt de kommande åren. Huddinge kommunkoncern har 6750 anställda medarbetare och har under de senaste tre åren haft en personalomsättning på cirka 10 procent inkluderat pensionsavgångar. Personalomsättningen var låg under pandemin men har sedan ökat och i dagsläget finns inte några tecken på att personalomsättning skulle minska under kommande år. Baserat på de senaste tre årens snitt innebär det att Huddinge kommunkoncern fortsatt kommer behöva rekrytera ca 700 nya medarbetare per år. Samtidigt finns en utbredd bristsituation i regionen som berör stora yrkesgrupper såsom lärare, sjuksköterskor och undersköterskor. Det finns ytterligare yrkesgrupper, som inte är numerärt stora men viktiga för att klara kommunkoncernens målsättningar, där det råder brist, såsom exempelvis yrken inom samhällsbyggnadsområdet och specialisttjänster inom exempelvis drifttekniker.

I kommunen ligger Campus Flemingsberg som är Sveriges åttonde största campus med cirka 19 000 studenter – med utbildning inom medicin och vård till ekonomi, juridik, statsvetenskap, teknik, musik, journalistik, polis och konst. Närheten inom Campusområdet bidrar till en attraktiv arbetsgivare genom samverkan mellan kommunen, akademierna och sjukhuset för att stärka arbetet för en hållbar samhällsutveckling; socialt, ekologiskt, ekonomiskt och kulturellt.

Enligt Sveriges kommuner och Regioners rapport Unga och välfärdsjobben 2022 råder det ingen tvekan om att unga är viktiga för välfärdens kompetensförsörjning. År 2021 var nästan fyra av tio nyrekryteringar till kommuner och regioner personer under 30 år. Kommuner och regioner har god potential att rekrytera fler unga. När unga får frågan om vad som är viktigast i valet av arbetsgivare hamnar hög lön, bra arbetsmiljö och trygg anställning i toppen.

¹ Välfärdens kompetensförsörjning, Personalprognos 2021–2031 och hur välfärden kan möta kompetensutmaningen SKR 2022

² Huddinge kommunkoncerns personalförsörjningsprognos 2022/2023

Medarbetarnas attityder till kommunkoncernen som arbetsgivare mäts och följs kontinuerligt upp genom olika typer av verktyg. Både Huddinge kommun, HUGE och Husf genomför regelbundet medarbetarenkäter. I kommunkoncernen visar mätningar på högt engagemang, ledarskap och teamkänsla. I både kommunen och bolagen upplevs dock arbetsbelastningen vara hög.

Kommunen mäter Hållbart medarbetarengagemang (HME) som jämförs med samtliga kommuner som genomför denna mätning. Huddinge kommuns resultat ligger vid senaste mätningen något högre än riksgenomsnittet på samtliga delområden, motivation, ledarskap och styrning, och totalt HME index.

Ytterligare mätningar som genomförs i Huddinge kommun är en avgångsenkät till medarbetare som väljer att lämna kommunen som arbetsgivare samt Universum enkätstudie ”Sveriges bästa arbetsgivare”. Dessa mätningar visar att medarbetare uppfattar kommunen som en trygg arbetsgivare som visar respekt för sina medarbetare samtidigt som det finns förväntningar på ett mer inspirerande ledarskap, bättre lön och förmåner och större möjligheter till utveckling i sin yrkesroll. För att bli mer attraktiv framöver behöver fokus ligga på att lyfta fram och kommunicera ambitioner när det handlar om att utveckla ledarskapet och erbjuda medarbetarna möjlighet att utvecklas i sina respektive yrkesroller. I den del av undersökningen som mäter medarbetarnas lojalitet - hur nöjd man är med kommunen som arbetsgivare och hur ur sannolikt är det att du skulle rekommendera din nuvarande arbetsgivare till en kompis finns ytterligare potential till förbättring. HUGE:s medarbetare är till stor del ambassadörer och bolaget har både 2021 och 2022 varit på Karriärföretagens topp 100 lista.

3. Identifierade behov och prioriterade utvecklingsområden

Huddinge kommunkoncern agerar redan idag för att minska de ökande rekryteringsbehoven. Arbetet utgår från hela ARUBA-processen. Utifrån de förutsättningarna för kompetensförsörjning som beskrivs ovan har följande identifierade behov och prioriterade utvecklingsområden inom den strategiska kompetensförsörjningen identifierats.

Huddinge kommunkoncerns nuvarande arbetsgivarvarumärke saknar en gemensam engagerande berättelse och en strategi för hur arbetsgivarvarumärket ska aktiveras genom hela ARUBA-processen. Arbetet med arbetsgivarvarumärket behöver integreras med kommunkoncernens varumärkesarbete, värderingar och internkommunikation.

Rekryteringsarbetet behöver samordnas och fortsätta effektiviseras. Förutom implementeringen av processen för kompetensbaserad rekrytering finns det möjligheter att utveckla målgruppsanpassning, kanalval och ett mer datadrivet arbetssätt där kommunkoncernen kan analysera och dra lärdom av genomförda aktiviteter. Särskilt fokus bör läggas på att attrahera och rekrytera unga medarbetare.

Nya medarbetare behöver en god introduktion för att få en så bra start som möjligt och ges goda förutsättningar att snabbt komma in i arbetet. Detta bidrar till ökad trivsel och längre anställningstid. Arbetet med kontinuerlig utveckling och intern karriärsväxling behöver också stärkas så att medarbetare kan växa och stanna inom kommunkoncernen. Samarbetet med akademierna, Södertörns högskola och Karolinska institutet, bör utvecklas för att öka möjligheter till kompetensutveckling och utveckling i nära samverkan med forskningen.

Det övergripande målet med digitaliseringen inom Huddinge kommun är att skapa ett hållbart samhälle, där digitaliseringen ska möta framtida behov och ge effekt och nytta för alla som bor, besöker och verkar i Huddinge kommun. Den digitala arbetsplatsen har blivit en central del av dagens arbetsmiljö och en förutsättning för att kunna utvecklas inom yrket. Arbetsgivarens digitaliseringsgrad utgör idag en konkurrensfördel inom flera yrken där det till exempel blivit möjligt att automatisera monotona arbetsmoment, minimera administration och därmed öka kvaliteten i levererade tjänster

Huddinge kommunkoncern bedriver idag ett genomtänkt och systematiskt arbetsmiljöarbete. Samtidigt är det angeläget fortsätta att prioritera området eftersom det utgör grunden för att dagens och morgondagens medarbetare ska kunna erbjudas ett långsiktigt hållbart arbetsliv.

En framgångsfaktor är att arbeta strategiskt, och systematiskt med att skapa goda ambassadörer som kan rekommendera kommunkoncernen som arbetsgivare. Detta gäller både anställda medarbetare, medarbetare som slutat i kommunkoncernen och kandidater som möter kommunkoncernen i en rekryteringsprocess.

Kommunkoncernens alla chefer oavsett vilken verksamhet man befinner sig i behöver goda organisatoriska och sociala förutsättningar för att fortsätta utveckla en tillitsbaserad kultur med god psykologisk trygghet. Arbetet bör fortsätta genom att utveckla nivån på det nuvarande ledarstödet och fortsätta erbjuda cheferna utbildning och utveckling.

För att underlätta och frigöra tid för cheferna och kunna dra lärdom av det HR-arbete som sker inom hela kommunkoncernen och succesivt åstadkomma bättre effekt av de insatser som genomförs behöver arbetet fortsätta med att implementera fler kommungemensamma HR-processer och säkerställa att dessa är implementerade i hela organisationen.

4. Strategisk kompetensförsörjning

Huddinge kommunkoncern har förutsättningar för att möta de långsiktiga rekryteringsbehoven och klara av de kommande årens kompetensförsörjning. Det krävs att koncernledningen har samsyn kring koncernens gemensamma kompetensförsörjningsutmaningar och står bakom genomförandet av en kombination av kort- och långsiktiga åtgärder i syfte att trygga kompetensförsörjningen. En gemensam kraftsamling som innebär att kommunkoncernen tar tillvara alla de konkurrensfördelar som ligger i att vara en stor arbetsgivare i en expansiv region.

I arbetet med att stärka arbetet med strategisk kompetensförsörjning ska Huddinge kommunkoncern utgå från befintliga styrkor och successivt utveckla nya koncerngemensamma arbetssätt, verktyg och metoder för att minska rekryteringsbehoven på sikt. Arbetet behöver drivas tvär diagonalt över förvaltningsgränserna för att nå bäste effekt. Kommunikationen av arbetsgivarvarumärket till alla relevanta målgrupper är en central del som förutom paketering av kommunkoncernens gemensamma arbetsgivarvarumärke (budskapsplattform), förutsätter ett effektivt partnerskap och samsyn inom kommunkoncernens samtliga verksamheter.

Strategisk kompetensförsörjning i Huddinge kommunkoncerns svarar upp mot tre olika områden som identifierats i Sveriges kommuner och regioners arbete ”Sveriges viktigaste jobb”. Dessa berör verksamheterna på olika sätt:

- **Ett hållbart arbetsliv** omfattar arbetet med att prioritera arbetsmiljöarbetet, öka möjligheterna till heltid och lösningar i syfte att förlänga arbetslivet för alla som önskar det.
- **Nya lösningar** fångar bland annat in insatserna som kommunkoncernen gör för att utveckla nya arbetssätt genom att använda digital teknik på ett smartare sätt och stimulera innovation genom att öka samverkan mellan verksamheterna i kommunkoncernen.
- **En attraktiv arbetsgivare** handlar om allt från att rekrytera bredare till att stärka ledarskapet i kommunkoncernen för att därigenom stödja möjligheterna för alla medarbetare att utvecklas i sina respektive yrkesroller.



5. Koncernövergripande fokusområden

De övergripande fokusområdena beskriver hur kommunkoncernen ska agera för att säkra kompetensförsörjningen, minska rekryteringsbehoven och stärka arbetsgivarvarumärket. Fokusområdena är gemensamma för hela kommunkoncernen och ska vara vägledande för arbetet med kompetensförsörjning. Förvaltningarna och bolagen ska, med utgångspunkt i denna strategi, arbeta med det kommunövergripande målet Attraktiv arbetsgivare och ta fram planer och aktiviteter för kompetensförsörjning i respektive verksamhet.

5.1 Ett gemensamt arbetsgivarvarumärke för hela kommunkoncernen

Arbetet med att utveckla ett modernt och attraktivt arbetsgivarvarumärke handlar om att kontinuerligt utveckla arbets- och förhållningssätt för att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla rätt medarbetare och samtidigt vårda relationer till befintliga medarbetare, kandidater och medarbetare som avslutat sin anställning.

Huddinge kommunkoncern arbetar för att skapa ett samhälle, där natur, teknik och god service samspelar. I takt med att hela Stockholmsområdet växer hamnar kommunen alltmer i centrum samtidigt som naturen är befriande nära. Som en stor arbetsgivare i regionen behöver Huddinge kommunkoncern ha ett konkurrenskraftigt erbjudande när det gäller arbetsförutsättningar, arbetsmiljö, arbetsinnehåll, förmåner, lön, kompetensutveckling och möjligheter till utveckling i arbetet.

Det strategiska insatserna handlar om att paketera kommunkoncernens gemensamma arbetsgivarvarumärke (ett attraktivt och engagerande narrativ/berättelse) samt att stödja aktiveringen av varumärket gentemot prioriterade målgrupper. Arbetet förutsätter en effektiv samverkan mellan HR, kommunikation och verksamheterna.

5.2 Systematiskt arbetsmiljöarbete för ett hållbart arbetsliv

Det systematiska arbetsmiljöarbetet som syftar till att främja hälsa, förebygga ohälsa och minska risken för olycksfall i arbetet ska fortsatt vara ett prioriterat område. Arbetsmiljöarbetet ska leva upp till arbetsmiljölagstiftningen och kännetecknas av samverkan, systematik, delaktighet, öppenhet och inflytande. Rutiner för genomförande och uppföljning av arbetsmiljöarbetet ska vara säkerställda.

Alla medarbetare har ett ansvar att bidra till en god arbetsmiljö. Genom att medverka i arbetsmiljöarbetet och delta i genomförandet av åtgärder som förbättrar arbetsmiljön bidrar alla medarbetare till att arbetsmiljön utvecklas.

Ett hållbart arbetsliv är avgörande för att fler medarbetare ska kunna och vilja arbeta mer och längre.

5.3 En gemensam investering i kompetensutveckling

Medarbetare ska erbjudas mening, delaktighet och kompetensutveckling på arbetsplatsen. Med kompetens avses kunskap som omsätts i handling, vilket i praktiken innebär att kompetensutveckling handlar om att utveckla alla medarbetares förmåga att ta initiativ och ansvar i vardagen.

Kommunkoncernen behöver utveckla en modell för kompetens- och karriärutveckling som tydligt visar hur medarbetare kan utveckla sin kompetens samt ger möjlighet till vidareutveckling i yrket och karriär inom kommunkoncernen.

Uppdrag, mål och förväntningar är tydliga och kommunicerade i hela organisationen och individuell återkoppling på arbetsprestationen sker frekvent.

5.4 Transformerande ledarskap och aktivt medarbetarskap

5.4.1 Sveriges bästa chefer

Chefer i Huddinge kommunkoncern ska agera utifrån ett ledarskap som präglas av förmågan att omsätta politiska mål i en hållbar verksamhet som skapar värde för invånarna och kännetecknas av kostnadseffektivitet och leveranser med god kvalitet. Cheferna företräder arbetsgivaren och tar ansvar för verksamhet, personal, ekonomi och sitt eget ledarskap. I ledarrollen ligger ansvaret för uppföljning, återkoppling och att ge medarbetare stöd och möjligheter till utveckling. Chefer ska också vara goda förebilder utifrån kommunkoncernens kärnvärden och främja en arbetsplatskultur som kännetecknas av tillit, ett öppet samarbetsklimat, hög delaktighet och att goda idéer tas tillvara.

Chefer bär ett ledarskap som är transformerande och där ledarens uppgift är att förtydliga och förmedla mål och färdriktning som inspirerar medarbetare att följa. Det transformativa ledarskapet handlar också om att visa tillit till medarbetares kompetens och ge dem mandat och möjlighet att ta ansvar för hur uppdraget ska lösas vilket skapar en psykologisk trygghet på arbetsplatsen.

5.4.2 Ett aktivt medarbetarskap med engagerade ambassadörer

Huddinge kommunkoncern har tusentals medarbetare som trivs med såväl sitt yrkesval som sin arbetsplats. Ett aktivt medarbetarskap handlar om att medarbetare är engagerade och tar initiativ till att utveckla verksamheten tillsammans med kollegor och chefer. Ett ledarskap som främjar ett öppet samarbetsklimat och delaktighet i arbetet är en förutsättning för det aktiva medarbetarskapet.

Genom att uppmuntra medarbetare att bidra i verksamhetsutvecklingen genom egna initiativ och utmana invanda arbetssätt får kommunkoncernen även fler engagerade ambassadörer som talar väl om

både arbetsplatsen och kollegorna. Ambassadörerna rekommenderar Huddinge kommunkoncern som arbetsgivare och en bra plats att bo, besöka och verka i.

5.5 Digitalisering och innovation

Arbetsplatserna ska utformas på ett modernt och ändamålsenligt sätt som stödjer samverkan och effektivitet samtidigt som trivsel främjas. På samma sätt ska kommunkoncernen erbjuda väl fungerande digitala arbetsplatser som ger medarbetarna förutsättningar för att kunna utvecklas inom det valda yrket. Medarbetarna ska erbjudas möjligheter att arbeta på distans där så är möjligt.

Ny digital teknologi ska användas för att utveckla nya och smarta lösningar. Det kan vara automatisering av monotona arbetsmoment och implementering av funktionella arbetsverktyg som ökar kvaliteten i levererade tjänster. Fokus på digitalisering och innovation skapar också möjligheter att medarbetarnas kompetens används på ett mer ändamålsenligt och resurseffektivt sätt vilket i förlängningen skapar förutsättningar för en god arbetsmiljö, en ökad trivsel och ett längre arbetsliv.

6. Uppföljning

I verksamhetsplanen och arbetsplanen ska bolagen och samtliga förvaltningar omsätta styrsignalerna i mål och budget och övergripande målet attraktiv arbetsgivare till prioriterade områden och aktiviteter med utgångspunkt i den strategiska kompetensförsörjningen.

Uppföljning av målet attraktiv arbetsgivare sker i delårsrapporter och verksamhetsberättelse av genomförda aktiviteter och genom kommunkoncernens två indikatorer total sjukfrånvaro och HME index.