



**Huddinge**

**HR AVDELNINGEN**

Datum: 2025-11-24

Diarienummer: KS 2025/641

# **Översyn av användningen och kostnaderna för inhyrda konsulter**

# Innehåll

Översyn av användningen och kostnaderna för inhyrda konsulter .....	1
Sammanfattning .....	3
Bakgrund.....	3
Kostnader år 2024 .....	4
Avdelningarnas användning av konsulter .....	5
Intervjuer med representanter från avdelningarna .....	7
Utredning.....	7
Åtgärder.....	8

## Sammanfattning

I mål och budget 2025-2027 gav kommunfullmäktige kommunstyrelsen i uppdrag att göra en översyn av användningen och kostnaderna för inhyrda konsulter.

Syftet med denna rapport är att ge en samlad och transparent bild av kommunstyrelsens användning av inhyrda konsulter under 2024, analysera kostnadsutvecklingen, identifiera utmaningar och risker samt föreslå åtgärder för en mer hållbar och effektiv hantering framåt.

Översynen har avgränsats till kommunstyrelsen då det ligger under kommunstyrelsens ansvar att leda och samordna de kommungemensamma processerna. Den analys och de rekommendationer som presenteras i denna kartläggning bedöms vara relevanta även för övriga nämnders konsultanvändning.

Under 2024 uppgick den totala kostnaden för konsulter och inhyrd personal i samtliga nämnder till 138,7 Mkr. Inom kommunstyrelseförvaltningen var motsvarande kostnad till cirka 65 Mkr, vilket motsvarar 7,5 procent av kommunstyrelsens totala kostnad. Detta balanseras dock till stor del av att kommunstyrelsens personalkostnader under samma period understeg budget med 64 Mkr.

Det är ibland nödvändigt att använda konsulter men det kan också medföra risker. Konsulter har främst använts inom områden där det råder kompetensbrist, vid tillfälliga behov eller där snabb tillgång till specialistkompetens varit avgörande.

Kommunstyrelseförvaltningen har identifierat flera åtgärder som syftar till att minska beroendet av externa konsulter och säkerställa att organisationen har rätt kompetens på lång sikt.

- Utveckla kommunens förmåga som beställare av konsulter.
- Införa gemensam process för beställning, uppföljning och avslut av konsultuppdrag.
- Säkerställa korrekt redovisning så att kostnader kan följas upp.
- Utveckla det systematiska arbetet med kompetensförsörjningsplaner.
- Utveckla kommunens förmåga till projektledning och säkerställa effektiv resursanvändning av intern kompetens.

## Bakgrund

I mål och budget 2025-2027 gav kommunfullmäktige kommunstyrelsen i uppdrag att göra en översyn av användningen och kostnaderna för inhyrda konsulter.

Översynen har avgränsats till kommunstyrelsen då det ligger under kommunstyrelsens ansvar att leda och samordna de kommungemensamma processerna. Den analys och de rekommendationer som presenteras i denna kartläggning bedöms vara relevanta även för övriga nämnders konsultanvändning.

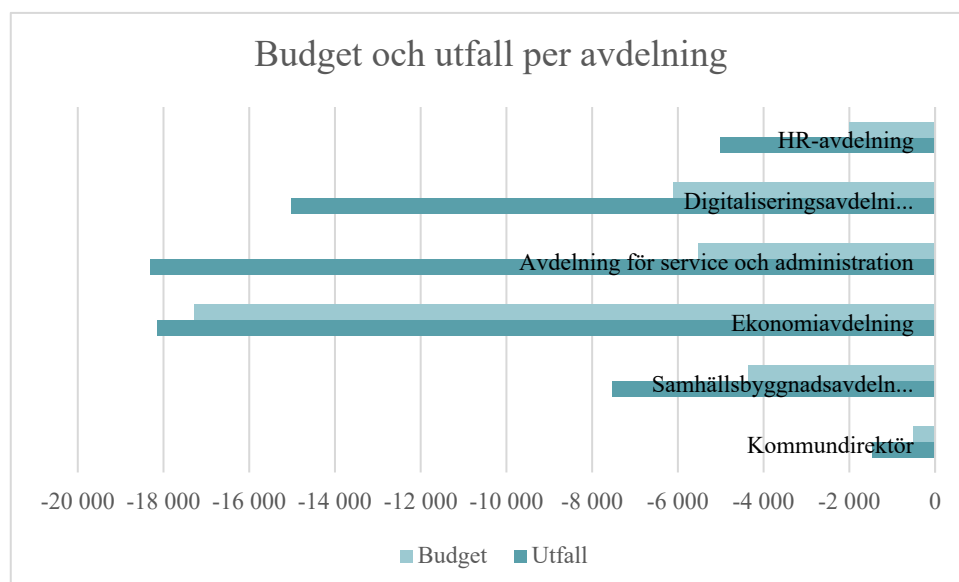
Syftet med rapporten är att presentera en överskådlig och transparent redovisning av kommunstyrelsens användning av inhyrda konsulter under 2024, analysera kostnadsutvecklingen, identifiera nuvarande utmaningar och risker samt föreslå åtgärder som möjliggör en mer hållbar och effektiv resursanvändning framöver.

I Huddinge kommun finns det stora utmaningar att kompetensförsörja delar av kommunens verksamheter, vilket gör att inhyrd personal till viss del används för att bemanna verksamheterna. Det kan till exempel vara behov av kompetens under en begränsad tid, i mindre omfattning eller vid akut behov där en rekryteringsprocess inte kan inväntas. I många fall nyttjas konsulter vid behov av specialistkompetens. Det kan vara i särskilda satsningar, projekt eller vid behov av annan expertkunskap.

Det är ibland nödvändigt att använda konsulter men det kan också medföra risker. De främsta riskerna är att viktig kompetens och erfarenhet kan försvinna från organisationen när uppdraget avslutas, att kostnaderna ofta blir högre än vid egen personal, samt att ett långvarigt konsultberoende kan minska den interna kapaciteten och kontinuiteten. Det kan också uppstå oklarheter kring ansvar och korrekt redovisning om processer och rutiner inte är tydliga.

## Kostnader år 2024

Under 2024 uppgick den totala kostnaden för konsulter och inhyrd personal i samtliga nämnder till 138,7 Mkr. Motsvarande kostnad för kommunstyrelsen uppgick till cirka 65 Mkr, vilket motsvarar 7,5 procent av kommunstyrelsens totala kostnad. Kostnaden överskred budgeten med 29,7 Mkr. Detta balanseras dock till stor del av att kommunstyrelsens personalkostnader under samma period understeg budget med 64 Mkr.



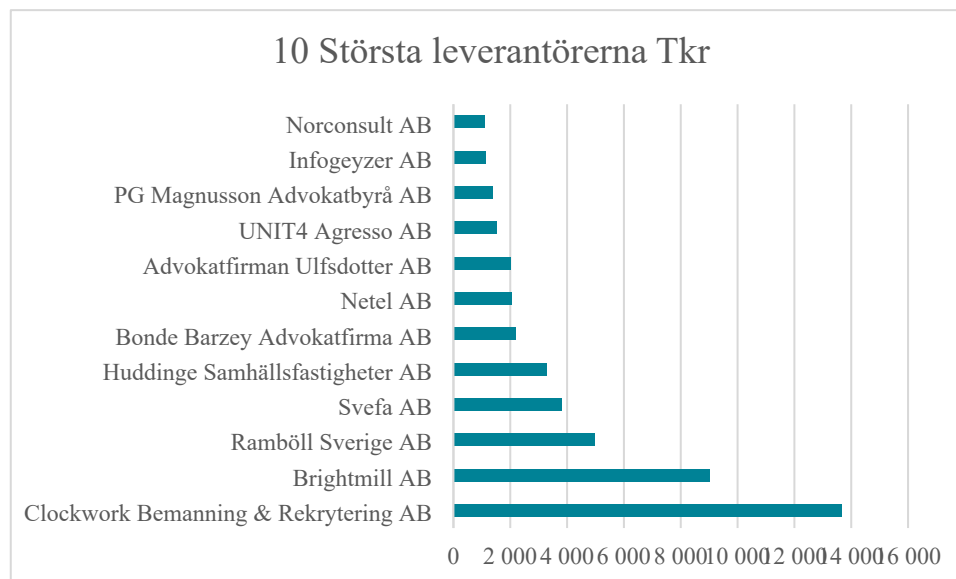
De avdelningar där konsultkostnaden var högst:

- Avdelningen för service och administration: ca 18,3 Mkr
- Ekonomiavdelningen: ca 18,1 Mkr
- Digitaliseringsavdelningen: ca 15,0 Mkr

Skillnaden mellan budgeterade kostnader och utfall för konsultkostnader var störst inom:

- Avdelningen för service och administration: ca 12,8 Mkr
- Digitaliseringsavdelningen: ca 8,9 Mkr
- Samhällsbyggnadsavdelningen: ca 3,2 Mkr

### Leverantörer



De tio största leverantörerna stod tillsammans för en betydande andel av kostnaderna.

De två mest anlitade leverantörerna är upphandlade för bemanning av administrativa tjänster och bemanning av administrativa chefstjänster. Av de tio mest anlitade leverantörerna är tre advokatfirmor som ger juridiskt stöd till kommunen. Även flera leverantörer av specialistkompetens inom IT och samhällsbyggnad återfinns bland de mest anlitade leverantörerna. Kommunen köper också konsulttjänster av Huddinge Samhällsfastigheter främst vid förstudier och utredningar som rör våra verksamhetslokaler.

### Redovisning

Inom kommunen finns det 12 olika konton för konsultkostnader. I många fall är det svårt att säkerställa en korrekt redovisning av konsultkostnader. År 2024 var den största konsultkostnaden konterad på "Övriga konsulter", därefter "IT konsulter" och "Inhyrd personal". Under innevarande år har information och utbildningar genomförts för att förbättra kunskapen om hur konsultkostnader bör redovisas.

### Avdelningarnas användning av konsulter

Inom kommunstyrelsen är behov och nyttjande av konsulter olika inom avdelningarna. Nedan följer en kort redovisning över nyttjat konsultstöd samt

bedömning av kommande behov av konsulttjänster för de olika avdelningarna inom kommunstyrelsen.

### **Avdelningen för service och administration**

Den största kostnaden gäller tekniska konsulter och projektledning. Därefter har avdelningen haft omfattande konsultkostnader för juridiskt stöd och arbete kopplat till uppföljningen av lokalvården. Inom trygghet- och säkerhetssektionen har en chefstjänst bemannats med konsult under stor del av året.

Avdelningen bedömer att behovet av framtida konsulttjänster kommer att minska. Ett arbete med att bemanna avdelningen med rätt kompetens har genomförts och arbetet med att säkerställa lokalvården i kommunen är genomfört.

### **Ekonomiavdelningen**

Den största kostnaden gäller bemanning av en chefstjänst. Avdelningen har också haft kostnader för projektledare kopplat till upphandlingen av systemstöd för planering, uppföljning, kvalitetsledning och processutveckling.

Avdelningen bedömer att behovet av framtida konsulttjänster av inhyrda medarbetare kommer att minska medan konsulter kopplat till projektledning och tekniska konsulter kommer att öka på grund av kommande upphandling av ekonomisystem.

### **Digitaliseringsavdelningen**

Den största kostnaden gäller bemanning av administrativa tjänster. Därefter har avdelningen haft kostnad för olika specialisttjänster inom teknik och digitalisering.

Avdelningen bedömer att behovet av framtida konsulttjänster kommer att öka då kommunen behöver snabb utveckling inom digitalisering och AI. Viss kompetens är mycket svårrekryterad och viss specialistkompetens krävs under kortare tid eller för särskilda uppdrag och är därför inte möjlig att anställa.

### **Samhällsbyggnadsavdelningen**

Den största kostnaden gäller stöd inom fastighetsplanering och samhällsbyggnad. Därefter har avdelningen haft kostnad för bemanning främst inom specialistkompetens där behovet är tillfälligt eller där det inte är möjligt för kommunen att rekrytera rätt kompetens.

Avdelningen bedömer att behovet av framtida konsulttjänster kommer att bestå främst inom specialistkompetens. Inom strategisk fastighetsplanering har rekryteringar genomförts vilket bör minska behovet av inhyrd personal.

### **HR avdelningen**

Den största kostnaden gäller stöd för arbete med arbetsgivarvarumärke samt pedagogisk handledning och utveckling av e-utbildningar. Avdelningen har även haft kostnad för inhyrd personal främst kopplat till HR objektet.

Avdelningen bedömer att behovet av framtida konsulttjänster kommer att bestå för pedagogisk handledning och utveckling av e-utbildningar. Arbeta pågår med

att rekrytera nya medarbetare för att minska behovet av inhyrda konsulter. Konsulter med specialistkompetens kommer att öka på grund av upphandling av kommunens lönesystem.

## **Intervjuer med representanter från avdelningarna**

För att samla in synpunkter och input har intervjuer genomförts med representanter från samtliga avdelningar inom kommunstyrelsen. Samtliga avdelningar beskriver att det finns två övergripande användningsområden av konsulter, dels för att täcka bemanning vid frånvaro eller under rekrytering dels för att tillföra särskild kompetens.

Samtliga avdelningar poängterar att konsulter i vissa fall är nödvändiga för att driva utveckling och komplexa frågor i kommunen. I många fall är det inte möjligt eller försvarbart att ha denna kompetens anställd om behovet är begränsat eller om ekonomiska resurser är tillfälliga. Det finns också svårigheter att lyckas anställa viss kompetens då kommunen har svårt att konkurrera med privat sektor.

Konsulter används vid projektledning när interna resurser inte är tillräckliga. De interna resurserna är organiserade under digitaliseringsavdelningen. En utökning av interna resurser och en bättre process för att prioritera projektledning efterfrågas så att kompetensen används på ett effektivt sätt.

Flera avdelningar har arbetat fram processer för att säkerställa en effektivt nyttjande av konsulter, uppföljning av konsultkostnader och överföring av kompetens under och efter konsultuppdrag. Idag finns det dock inget gemensamt arbetssätt för detta.

Behovet av inhyrd personal skulle kunna minskas om förvaltningens strategiska och proaktiva arbete med kompetensförsörjning och kompetensutveckling stärktes. Vid långvariga behov bör en anställning övervägas om det är möjligt. Endast några avdelningar ser konsulter som en rekryteringsbas och det har förekommit att konsulter har erbjudits anställning i kommunen. Dock finns det villkor i avtalen med leverantörerna över hur kommunen kan anställa konsulter.

## **Utredning**

Konsulter har främst använts inom områden där det råder kompetensbrist, vid tillfälliga behov av bemanning eller där snabb tillgång till specialistkompetens varit avgörande. Analysen visar att vissa uppdrag har varit återkommande eller långvariga, vilket tyder på att det kan vara mer kostnadseffektivt att tillsvidareanställa personal i stället för att anlita konsulter.

Det är avgörande att utveckla organisationens förmåga som beställare av konsulttjänster för att säkerställa kvalitet, kostnadseffektivitet och långsiktig kompetensförsörjning. Innan ett konsultuppdrag påbörjas bör behovsanalys genomföras, mål formuleras och tidplan planeras. Under uppdraget är det viktigt med kontinuerlig uppföljning av resultat, tidplan och kostnad. Uppdragen bör resultera i en tydlig dokumentation och överföring av kunskap till interna resurser. Efter uppdraget ska användandet av konsulter utvärderas för att samla lärdomar och förbättra framtida beställningar.

Kommunens förmåga till projektledning behöver säkerställas och att de interna resurserna prioriteras till de projekt där de gör största nytta.

Arbetet med kompetensutveckling och karriärvägar behöver också förstärkas så att medarbetare har adekvat kompetens för sitt uppdrag. Möjlighet till att utvecklas och växa inom kommunen behöver öka för att på sikt minska konsultberoendet.

## **Åtgärder**

Analysen visar att konsulter främst används där det råder kompetensbrist, vid tillfälliga behov eller när snabb tillgång till specialistkompetens krävs. Vidare pekar analysen på att det saknas gemensamma processer för beställning, prioritering och uppföljning av konsultuppdrag, vilket försvårar kontrollen över kostnader och kvalitet. Det finns även utmaningar kring korrekt redovisning och kunskapsöverföring, samt ett behov av att stärka projektledningskompetensen och utveckla interna karriärvägar för att minska beroendet av externa konsulter.

Kommunstyrelseförvaltningen har identifierat flera åtgärder som syftar till att minska beroendet av externa konsulter och säkerställa att organisationen har rätt kompetens på lång sikt. Kommunstyrelsen har för avsikt att aktivt omhänderta och genomföra dessa åtgärder inom ramen för sitt fortsatta arbete. Detta innebär att de föreslagna insatserna kommer att integreras i verksamhetens processer för att säkerställa att målsättningarna uppnås.

- Utveckla kommunens förmåga som beställare av konsulter.
- Införa gemensam process för beställning, uppföljning och avslut av konsultuppdrag.
- Säkerställa korrekt redovisning så att kostnader kan följas upp.
- Utveckla det systematiska arbetet med kompetensförsörjningsplaner.
- Utveckla kommunens förmåga till projektledning och säkerställa effektiv resursanvändning av intern kompetens.