



Datum  
2026-05-04

Diarienummer  
KS-2026/245

Handläggare  
Tomas Brandt  
Tomas.Brandt@huddinge.se

Mottagare  
Kommunstyrelsen

## **Svar på revisionsskrivelser – Granskning av kompetensförsörjning och Uppföljning av rekommendationer i granskning av kompetensförsörjning 2022**

### **Förslag till beslut**

*Kommunstyrelsens beslut*

Kommunstyrelsens förvaltnings tjänsteutlåtande, daterat den 4 maj 2026, överlämnas som svar på de två revisionsskrivelserna *Granskning av kompetensförsörjning* och *Uppföljning av rekommendationer i granskning av kompetensförsörjning 2022*.

### **Sammanfattning**

På uppdrag av Huddinge kommuns revisorer har Azets i två revisionsrapporter granskat kommunens personal- och kompetensförsörjning.

Utifrån rapporten *Granskning av kompetensförsörjning* gör kommunrevisorerna den samlade bedömningen att kommunstyrelsen i allt väsentligt har en tillfredställande ledning, styrning och uppföljning av personal- och kompetensförsörjningen som leder till att kommunen är en attraktiv arbetsgivare. Baserat på granskningen lämnar revisorerna tre rekommendationer till kommunstyrelsen.

Utifrån rapporten *Uppföljning av rekommendationer i granskning av kompetensförsörjning 2022* gör kommunrevisorerna den samlade bedömningen att kommunstyrelsen endast delvis har omhändertagit de av revisionen lämnade rekommendationerna i tidigare granskning år 2022. Revisorerna lämnar utifrån det en rekommendation till kommunstyrelsen.



Datum  
2026-05-04

Diarienummer  
KS-2026/245

I detta tjänsteutlåtande kommenterar kommunstyrelsens förvaltning de totalt fyra rekommendationer som revisorerna lämnat till kommunstyrelsen i de två granskningarna.

## Beskrivning av ärendet

På uppdrag av Huddinge kommuns revisorer har Azets i två revisionsrapporter granskat kommunens personal- och kompetensförsörjning. Eftersom granskningarna är inom samma ämnesområde bemöter kommunstyrelsens förvaltning båda granskningarnas rekommendationer till kommunstyrelsen i detta tjänsteutlåtande.

Syftet med granskningen *Granskning av kompetensförsörjning* har varit att bedöma om kommunstyrelsen, socialnämnden, bygglovs- och tillsynsnämnden samt natur- och stadsmiljönämnden har en tillfredsställande ledning, styrning och uppföljning av personal- och kompetensförsörjningen som leder till att kommunen är en attraktiv arbetsgivare. Revisorernas samlade bedömning är att kommunstyrelsen, socialnämnden, bygglovs- och tillsynsnämnden samt natur- och stadsmiljönämnden i allt väsentligt har uppnått detta (bilaga 1). Revisorerna lämnar utifrån granskningens resultat följande tre rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Tillse att den kommunövergripande strategin för kompetensförsörjning formellt fastställs genom politiskt beslut, i syfte att tydliggöra dokumentets status som styrande och säkerställa en enhetlig tillämpning inom kommunkoncernen.
- Tydliggör processen för förvaltningarnas och bolagens arbete med att utarbeta planer och aktiviteter för kompetensförsörjning, för att minska variationen och säkerställa en god kvalitet i arbetet.
- Tillse att det genomförs en tillräcklig analys av genomförda åtgärders effekt för att säkerställa att det bidrar till uppfyllelse av kommunfullmäktiges mål om att vara en attraktiv arbetsgivare.

Granskningen *Uppföljning av rekommendationer i granskning av kompetensförsörjning 2022* har syftat till att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna i Huddinge kommun har omhändertagit de av revisionen lämnade rekommendationerna i tidigare granskning år 2022. Revisorernas samlade bedömning är att kommunstyrelsen endast delvis har gjort det, samt att de övriga



Datum  
2026-05-04

Diarienummer  
KS-2026/245

nämnderna har omhändertagit de lämnade rekommendationerna (bilaga 3). Med grund i granskningens resultat lämnar revisorerna följande rekommendation till kommunstyrelsen:

- Säkerställ att framtagandet av ett arbetsgivarvarumärke genomförs i enlighet med angiven aktivitet i kommunstyrelseförvaltningens arbetsplan.

### Förvaltningens synpunkter

Kommunstyrelsen delar revisorernas bedömning av vikten av att arbetet med kompetensförsörjning fortsätter för att säkerställa att kommunen kan leverera välfärdstjänster både på kort och lång sikt.

Under de senaste åren har Huddinge kommun tagit viktiga steg mot målet att vara en attraktiv arbetsgivare, genom hela anställningscykeln – från att attrahera och rekrytera till att utveckla, behålla och avsluta anställningar på ett professionellt sätt. En central förutsättning är att kommunstyrelsen nu är gemensam anställningsmyndighet och att samtliga HR-funktioner är samlade under kommunstyrelsen. Detta möjliggör ett mer samordnat arbete inom målet attraktiv arbetsgivare.

I den pågående kulturreisan, där tillitsbaserad styrning och partnerskap är bärande, utgör utvecklingen av arbetsgivarvarumärket samt ledarskap och aktivt medarbetarskap en av flera viktiga byggstenar. Genom ett långsiktigt arbete bedöms förutsättningarna stärkas för att kompetensförsörja kommunens verksamheter.

### Rekommendationerna i granskningen *Granskning av kompetensförsörjning*

Nedan bemöter förvaltningen de tre rekommendationerna från granskningen *Granskning av kompetensförsörjning*:

- Tillse att den kommunövergripande strategin för kompetensförsörjning formellt fastställs genom politiskt beslut, i syfte att tydliggöra dokumentets status som styrande och säkerställa en enhetlig tillämpning inom kommunkoncernen.

Kommunstyrelsens förvaltning delar bedömningen att det behövs ett politiskt beslut när det gäller kompetensförsörjningen. Det pågående arbetet med kompetensförsörjning, som beskrivs ovan, kommer att ligga till grund för en revidering och uppdatering av kommunens personalpolicy, där



Datum  
2026-05-04

Diarienummer  
KS-2026/245

kompetensförsörjning utgör en av flera delar. Rekommendationen hanteras inom ramen för detta arbete.

- Tydliggöra processen för förvaltningarnas och bolagens arbete med att utarbeta planer och aktiviteter för kompetensförsörjning, för att minska variationen och säkerställa en god kvalitet i arbetet.

Kommunstyrelsen är anställande myndighet för samtliga medarbetare och anger de övergripande ramarna för kompetensförsörjningen. Nämnderna ansvarar för att analysera sina kompetensförsörjningsutmaningar och för att ta fram aktiviteter utifrån verksamheternas behov.

Inför verksamhetsplaneringen för år 2025 utarbetade kommunstyrelsen ett arbetsmaterial med instruktioner till samtliga nämnder om att identifiera aktiviteter relaterade till kompetensförsörjning. Aktiviteterna har till stor del införlivats i nämndernas arbetsplaner.

Arbete pågår med att vidareutveckla och tydliggöra arbetssättet. För att nämnderna ska kunna arbeta med hög kvalitet och nå önskade resultat behöver arbetet vara samordnat och tydligt. Samtidigt ska processen vara tillräckligt flexibel för att möta respektive nämnds olika utmaningar i arbetet med att säkerställa rätt kompetens i verksamheterna.

- Tillse att det genomförs en tillräcklig analys av genomförda åtgärders effekt för att säkerställa att det bidrar till uppfyllelse av kommunfullmäktiges mål om att vara en attraktiv arbetsgivare.

Huddinge kommun genomför löpande analyser av effekterna av vidtagna kompetensförsörjningsåtgärder för att säkerställa att arbetet bidrar till kommunfullmäktiges mål om att vara en attraktiv arbetsgivare. Arbetet med kompetensförsörjning bedrivs långsiktigt och effekter kan i vissa fall framträda först efter en längre period.

Uppföljning sker i delårsrapporter, verksamhetsberättelser, medarbetarundersökningar och arbetsmiljörapporter, vilket säkerställer att effekter analyseras och dokumenteras.

I helhet visar uppföljningen tecken på flera positiva effekter som stärker kommunens attraktivitet som arbetsgivare, bland annat; minskad sjukfrånvaro och personalomsättning, förbättrat rekryteringsläge, ökad rekommendationsgrad i medarbetarundersökningen samt mer enhetliga och kvalitativa HR-processer.



Datum  
2026-05-04

Diarienummer  
KS-2026/245

Kommunstyrelsens förvaltning anser sammantaget att den nuvarande uppföljningen är tillräcklig, men tar med sig att kopplingen mellan genomförda åtgärder och måluppfyllelse i vissa fall kan tydliggöras ytterligare.

**Rekommendationen i granskningen *Uppföljning av rekommendationer i granskning av kompetensförsörjning 2022***

Nedan bemöter förvaltningen rekommendationen från granskningen *Uppföljning av rekommendationer i granskning av kompetensförsörjning 2022*.

- Säkerställa att framtagandet av ett arbetsgivarvarumärke genomförs i enlighet med angiven aktivitet i kommunstyrelseförvaltningens arbetsplan.

Med arbetsgivarvarumärke avses den samlade bild av Huddinge kommun som arbetsgivare som formas av medarbetares och chefers upplevelser, erfarenheter och beskrivningar av arbetsplatsen. Arbetsgivarvarumärket utvecklas därmed över tid genom hur ledarskap, medarbetarskap, arbetsmiljö och utvecklingsmöjligheter upplevs och omsätts i praktiken, snarare än genom kampanjer och kommunikationsinsatser.

Ett medarbetarlöfte, som utgör kärnan i arbetsgivarvarumärket, har tagits fram genom dialog med chefer och medarbetare och har förankrats i chefsled. För att ytterligare stärka arbetsgivarvarumärket har kommunen valt en tydlig riktning inom både ledarskap och medarbetarskap, med transformerande ledarskap och tillitsbaserad styrning samt aktivt medarbetarskap som grund.

Genom att fortsätta arbetet bedöms förutsättningarna stärkas för att arbetsgivarvarumärket utvecklas på ett långsiktigt och hållbart sätt, i linje med arbetsplanen och kommunfullmäktiges mål om Huddinge kommun som en attraktiv arbetsgivare.

**Ekonomiska och juridiska konsekvenser**

Förvaltningens förslag till beslut innebär inga ekonomiska eller juridiska konsekvenser för Huddinge kommun.

Camilla Broo  
Kommundirektör

Torgny Hagelin  
HR-direktör

**Beslutsunderlag**

Tjänsteutlåtande, Svar på två revisionsskrivelser – Granskning av



Datum  
2026-05-04

Diarienummer  
KS-2026/245

kompetensförsörjning och Uppföljning av rekommendationer i granskning av kompetensförsörjning 2022

- Bilaga 1. Missiv – Granskning av kompetensförsörjning
- Bilaga 2. Granskningsrapport – Granskning av kompetensförsörjning
- Bilaga 3. Missiv – Uppföljning av rekommendationer i granskning av kompetensförsörjning 2022
- Bilaga 4. Granskningsrapport – Uppföljning av rekommendationer i granskning av kompetensförsörjning 2022

## **Beslutet ska skickas till**

Azets

Kommunrevisionens sekreterare

Revisorerna i Huddinge kommun

Huddinge kommun  
*Postadress*  
Huddinge kommun  
Kommunstyrelsens förvaltning  
141 85 Huddinge  
*Besök*  
Kommunalvägen 28  
*Tfn vxl:* 08-535 300 00  
huddinge@huddinge.se  
www.huddinge.se