A decorative graphic on the left side of the page. It consists of a large blue triangle pointing right, followed by a series of overlapping triangles in light gray, green, and blue, creating a sense of movement and depth.

Granskning av kompetensförsörjning

Rapport

Huddinge kommun

2026-02-16

Antal sidor 21

1 INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Sammanfattning | 3 |
| 2 | Bakgrund | 5 |
| 3 | Syfte, revisionsfrågor och avgränsning | 6 |
| 3.1 | <i>Avgränsning och ansvarig styrelse/nämnd</i> | 6 |
| 4 | Revisionskriterier | 6 |
| 5 | Metod | 6 |
| 6 | Resultat av granskningen | 8 |
| 6.1 | <i>Kompetensförsörjningsstrategi</i> | 8 |
| 6.1.1 | Strategi | 8 |
| 6.1.2 | Bedömning | 9 |
| 6.2 | <i>Åtgärder för att säkerställa kompetensförsörjningen</i> | 10 |
| 6.2.1 | Kommunstyrelsen | 10 |
| 6.2.2 | Socialnämnden | 12 |
| 6.2.3 | Bygglovs- och tillsynsnämnden | 12 |
| 6.2.4 | Natur- och stadsmiljönämnden | 13 |
| 6.2.5 | Bedömning | 14 |
| 6.3 | <i>Tydliggörande av roller och ansvar i kompetensförsörjningsarbetet</i> | 15 |
| 6.3.1 | Bedömning | 16 |
| 6.4 | <i>Uppföljningar och analyser av kompetensförsörjningsbehov</i> | 16 |
| 6.4.1 | Kommunstyrelsen | 17 |
| 6.4.2 | Socialnämnden | 17 |
| 6.4.3 | Bygglovs- och tillsynsnämnden | 17 |
| 6.4.4 | Natur- och stadsmiljönämnden | 18 |
| 6.4.5 | Bedömning | 18 |
| 7 | Samlad bedömning och rekommendationer | 20 |

1 SAMMANFATTNING

Azets Revision & Rådgivning har av Huddinge kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens personal- och kompetensförsörjning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2025.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen, socialnämnden, bygglovs- och tillsynsnämnden samt natur- och stadsmiljönämnden har en tillfredställande ledning, styrning och uppföljning av personal- och kompetensförsörjningen som leder till att kommunen är en attraktiv arbetsgivare.


Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen, socialnämnden, bygglovs- och tillsynsnämnden samt natur- och stadsmiljönämnden i allt väsentligt har en tillfredställande ledning, styrning och uppföljning av personal- och kompetensförsörjningen som leder till att kommunen är en attraktiv arbetsgivare.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är att kommunstyrelsen har lagt en tydlig process för det strategiska arbetet med kompetensförsörjning. Vi bedömer att kommunstyrelsen, socialnämnden, bygglovs- och tillsynsnämnden samt natur- och stadsmiljönämnden bedriver ett aktivt och strukturerat arbete i linje med fullmäktiges mål om att vara en attraktiv arbetsgivare. Det finns tydliga ansvarsförhållanden då det bland annat finns en central HR-funktion med en samordnande roll samt etablerade processer för styrning och uppföljning inom nämnder och förvaltningar. Arbetet integreras i ordinarie planerings- och uppföljningsprocesser och det finns flera styrkor, såsom tydligt nedbrutna mål, insatser inom arbetsmiljö och ledarskap samt en god svarsfrekvens i medarbetarundersökningar.

Samtidigt bedömer revisionen att styrningen av kompetensförsörjningsarbetet inte är tillräckligt formaliserad. Den kommunövergripande strategin saknar politiskt beslut och därmed den formella status som krävs för ett styrdokument av strategisk betydelse. Detta begränsar dess bindande verkan och skapar risk för oenhetlig tillämpning. Strategins krav på planer för kompetensförsörjning är inte heller tillräckligt tydligt formulerade, vilket ökar risken för varierande eller bristfällig dokumentation mellan förvaltningar och bolag. Vidare saknas i uppföljningen av målet attraktiv arbetsgivare en analys av effekterna som pågående eller avslutade åtgärder har på måluppfyllelsen. Därutöver har natur- och stadsmiljönämndens beslutat om ett lägre målvärde avseende indikatorn *Medarbetarengagemang (HME total nivå)* än fullmäktiges ambition i mål och budget 2025. Detta riskerar att nämnden styr mot en icke-måluppfyllelse av fullmäktiges mål.

Revisionen bedömer att kommunstyrelsen har goda förutsättningar att vidareutveckla sitt arbete genom att stärka den formella förankringen av strategin, säkerställa enhetliga minimikrav för planering och dokumentation samt utveckla uppföljningen av resultat och effekter, särskilt kopplat till långsiktiga kompetensbehov. Detta bedöms vara nödvändigt för att uppnå en likvärdig och effektiv styrning av kompetensförsörjningen inom hela kommunkoncernen.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.

| <div> Nej Endast delvis I allt väsentligt Ja </div>  | |
|---|-------------------|
| Revisionsfråga | Bedömning |
| Finns det en dokumenterad kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi? | Endast delvis |
| Säkerställer kommunstyrelsen och nämnderna att det vidtas åtgärder för att uppfylla kommunfullmäktiges mål om att vara en attraktiv arbetsgivare? | Ja |
| Finns det tydlig gränsdragning mellan kommunstyrelsens och övriga nämnders ansvar avseende personal- och kompetensförsörjningen? | Ja |
| Genomförs uppföljningar och analyser av nuvarande och kommande personal- och kompetensförsörjningsbehov? | I allt väsentligt |

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- 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.
- 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.
- 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.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi natur- och stadsmiljönämnden att:

- Tillse att nämndens mål och indikatorer harmoniserar med kommunfullmäktiges ambitionsnivå.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi bygglovs- och tillsynsnämnden samt natur- och stadsmiljönämnden att:

- Säkerställa att förvaltningens kompetensförsörjningsplan hålls aktuell och kontinuerligt uppdateras, för att spegla rådande och framtida kompetensbehov.

2 BAKGRUND

Azets Revision & Rådgivning AB har fått i uppdrag att granska Huddinge kommuns arbete med personal- och kompetensförsörjning. Syftet med granskningen är att granska om kommunstyrelsen, bygglovs- och tillsynsnämnden, natur- och stadsmiljönämnden samt socialnämnden har en tillfredställande ledning, styrning och uppföljning av personal- och kompetensförsörjningen som leder till att kommunen är en attraktiv arbetsgivare. Uppdraget ingår i revisionsplanen för 2025.

Att säkerställa tillgång till personal i tillräcklig omfattning och med rätt kompetens är avgörande för att upprätthålla god kvalitet i kommunens verksamheter. Utan en kvalitetssäkrad kompetensförsörjning finns en risk att verksamhetens kvalitet försämras.

Enligt gemensamt reglemente för styrelser och nämnder i Huddinge kommun är kommunstyrelsen anställningsmyndighet för personal vid samtliga förvaltningar och ska ha hand om samtliga frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Enligt kommunstyrelsens delegationsordning ska beslut om anställning, avstängning och disciplinära åtgärder tas av närmsta chef i de olika förvaltningarna.

Av statistik från kommunstyrelseförvaltningen framgår att året 2025 har präglats av en hög personalomsättning inom både barn- och utbildningsförvaltningen samt socialförvaltningen. Vidare anger kommunstyrelseförvaltningen att det kvarstår svårigheter att rekrytera enhetschefer inom socialförvaltningen. Enligt uppgift finns det fortsatt stora rekryteringsbehov inom samhällsbyggnadsområdet, digitalisering och upphandling samt inom miljö- och bygglovsförvaltningen. Kommunstyrelseförvaltningen uppger även att vård- och omsorgsförvaltningen kommer att ha ett ökande behov av personal, i takt med att andelen äldre invånare i kommunen ökar.

Kommunfullmäktige har i mål och budget 2025, i likhet med år 2024, beslutat om målområde *En ansvarsfull ekonomi i hela Huddinge* som inkluderar målet *Huddinge kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare*. Målet mäts med hjälp av två indikatorer: *medarbetarengagemang* och *sjukfrånvaro*. Fullmäktige anger i mål och budget 2025 att det ska vara lockande att stanna kvar och göra karriär i kommunen. 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. Enligt mål och budget 2025 ska kommunen ha ett nära samarbete med universitet och högskolor för att säkra den långsiktiga kompetensförsörjningen i Huddinge kommun. Kommunen uppfyllde inte målet för indikatorn *medarbetarengagemang* år 2024. Då årsredovisning för år 2025 inte var beslutad vid granskningens genomförande har vi inte granskat utfallet av måluppfyllelsen per helår.

Utifrån ovanstående ser revisorerna en risk i kommunens personal- och kompetensförsörjning och har bedömt att en fördjupad granskning inom detta område bör genomföras.

3 SYFTE, REVISIONSFRÅGOR OCH AVGRÄNSNING

Syftet med granskningen har varit att granska om kommunstyrelsen, socialnämnden, bygglovs- och tillsynsnämnden samt natur- och stadsmiljönämnden har en tillfredställande ledning, styrning och uppföljning av personal- och kompetensförsörjningen som leder till att kommunen är en attraktiv arbetsgivare.

Granskningen avser besvara följande revisionsfrågor:

- Finns det en dokumenterad kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi?
- Säkerställer kommunstyrelsen och nämnderna att det vidtas åtgärder för att uppfylla kommunfullmäktiges mål om att vara en attraktiv arbetsgivare?
- Finns det tydlig gränsdragning mellan kommunstyrelsens och övriga nämnders ansvar avseende personal- och kompetensförsörjningen?
- Genomförs uppföljningar och analyser av nuvarande och kommande personal- och kompetensförsörjningsbehov?

3.1 AVGRÄNSNING OCH ANSVARIG STYRELSE/NÄMND

Granskningen har avgränsats till verksamhetsår 2025.

4 REVISIONSKRITERIER

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- 6 kap. 6 § kommunallagen (2017:725), KL
- Mål och budget 2025

5 METOD

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av:
 - Strategisk kompetensförsörjning i kommunkoncernen
 - Kompetensförsörjningsplaner
 - Resultat av medarbetarundersökningar
 - Reglemente för kommunstyrelsen
 - Reglementen för berörda nämnder i granskningen
 - Verksamhetsplaner för kommunstyrelsen och berörda nämnder i granskningen

- Arbetsplaner för berörda förvaltningar i granskningen
- Delårsrapporter 2025 för Huddinge kommun, kommunstyrelsen och berörda nämnder i granskningen
- Intervjuer har genomförts med:
 - Presidiet för kommunstyrelsen och berörda nämnder i granskningen
 - Förvaltningsledningen för kommunstyrelseförvaltningen och berörda nämnder i granskningen
 - HR-direktör för Huddinge kommun
 - HR-strateg kopplat till kommunstyrelseförvaltning och förvaltningarna till berörda nämnder i granskningen

De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån följande bedömningsnivåer.



Rapporten är faktakontrollerad av samtliga politiker och tjänstepersoner som har intervjuats i granskningen.

6 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

6.1 KOMPETENSFÖRSÖRJNINGSTRATEGI

6.1.1 Strategi

Vi har tagit del av en strategi för strategisk kompetensförsörjning i kommunkoncernen¹, vilken syftar till att beskriva hur kommunkoncernen ska agera för att säkra de kommande årens kompetensbehov och för att på sikt kunna fullgöra välfärdsuppdraget.

Granskningen har visat att kompetensförsörjningsstrategin inte har beslutats på politisk nivå. Strategin har i stället utarbetats av kommunstyrelseförvaltningen i samverkan med övriga förvaltningar och därefter förankrats i koncernledningsgruppen.

Enligt uppgifter från intervjuerna är avsikten att strategidokumentet ska fungera som ett kommunövergripande ram- och inriktningsdokument. Dokumentet ska konkretisera hur kommunen ska arbeta med kompetensförsörjning inom ramen för politiskt beslutade mål, i första hand kommunfullmäktiges mål *Attraktiv arbetsgivare*.

Strategin gör gällande att kommunkoncernen ska svara upp mot tre områden:

- 1) **Ett hållbart arbetsliv:** prioritera arbetsmiljöarbetet, öka möjligheterna till heltid samt hitta lösningar i syfte att förlänga arbetslivet för alla som önskar det.
- 2) **Nya lösningar:** utveckla nya arbetssätt genom att använda digital teknik på ett smartare sätt och stimulera innovation genom att öka samverkan mellan verksamheterna i kommunkoncernen.
- 3) **En attraktiv arbetsgivare:** handlar bland annat om att rekrytera bredare och att stärka ledarskapet i kommunkoncernen för att därigenom stödja möjligheterna för alla medarbetare att utvecklas i sina respektive yrkesroller.

Av kommunens kompetensförsörjningsstrategi framgår att det strategiska arbetet ska omfatta samtliga steg inom personalområdet och baseras på ARUBA-processen². Strategin anger vidare att förvaltningar och bolag, med denna som grund, ska bidra till det kommunövergripande målet *Attraktiv arbetsgivare* samt utarbeta planer och aktiviteter för kompetensförsörjningen inom respektive verksamhet.

Enligt uppgifter från kommunstyrelseförvaltningen innebär strategin inte ett krav på att alla förvaltningar och bolag ska ta fram fullständiga kompetensförsörjningsplaner. Det väsentliga uppges vara att respektive verksamhet genomför en kartläggning och analys av kompetensbehov samt identifierar vilka åtgärder som krävs för att säkerställa kompetensförsörjningen. Kommunstyrelseförvaltningen har även tillhandahållit mallstöd som kan användas vid inventering av kompetensbehov och framtagande av aktiviteter.

Det framgår av strategin att bolagen och samtliga förvaltningar ska omsätta styrsignalerna i budgetdokumentet i verksamhetsplanen och arbetsplanen. Det framgår vidare att det

¹ Strategisk kompetensförsörjning i Huddinge kommunkoncern.

² ARUBA står för att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla.

övergripande målet *attraktiv arbetsgivare*³ ska omsättas till prioriterade områden och aktiviteter med utgångspunkt i den strategiska kompetensförsörjningen. Fullmäktige har beslutat att målet *Huddinge kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare* mäts via två indikatorer, *medarbetarengagemang (HME total nivå)* och *sjukfrånvaro totalt bland anställda, kommun, andel (%)*.

I kommunens delårsrapport per augusti år 2025 redovisas att ett arbete har pågått under året med att ta fram förvaltnings specifika kompetensförsörjningsplaner med tillhörande aktiviteter. Inom ramen för granskningen har revisionen tagit del av kommunstyrelseförvaltningens, socialförvaltningens samt miljö- och bygglovsförvaltningens kompetensförsörjningsplaner, se även avsnitt 6.4.

Kompetensförsörjningsstrategin lyfter att aktiviteter inom kompetensförsörjningen ska omfatta hela personalområdet⁴. I intervjuer lyfts exempel som deltagande i mässor och samverkan med universitet och högskolor (attraktion och rekrytering), insatser för kompetensutveckling och kompetensväxling (bevarande och utveckling), samt genomförande av avgångssamtal och avtackning (avslut av anställning).

Enligt kompetensförsörjningsstrategin ska genomförda aktiviteter följas upp inom ramen för uppföljningen av kommunfullmäktiges mål om att vara en attraktiv arbetsgivare. Uppföljningen ska ske i delårsrapporter och verksamhetsberättelser.

I delårsrapporten redovisas, kopplat till målet *attraktiv arbetsgivare*, exempel på aktiviteter som genomförts under året. Dessa inkluderar samverkan med universitet och högskolor, e-utbildning i aktivt medarbetarskap, språkkompetensutveckling inom bland annat förskola och äldreomsorg samt genomförda ledarskapsutbildningar. Vid tidpunkten för granskningen hade revisionen ännu inte tagit del av kommunens årsredovisning eller nämndernas verksamhetsberättelser.

6.1.2 Bedömning

Vår bedömning är att det **endast delvis** finns en kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi.

Vår bedömning grundas i att det finns en övergripande strategi för den strategiska kompetensförsörjningen, vilken innehåller centrala områden såsom hållbart arbetsliv, nya lösningar och attraktiv arbetsgivare samt ger en tydlig inriktning för hur arbetet ska bedrivas utifrån ARUBA-processen. Revisionen bedömer samtidigt att styrningen är otillräckligt formaliserad. Strategin är inte politiskt beslutad och endast förankrad i kommunledningsgruppen. Därmed saknar strategin den formella förankringen som normalt krävs för ett styrdokument av strategisk betydelse. Detta innebär att dokumentets status

³ Strategisk kompetensförsörjning i Huddinge kommunkoncern

⁴ Hela ARUBA-processen

som bindande styrning för förvaltningar och bolag är begränsad och att det finns en risk för att implementeringen sker på olika sätt.

Strategin som kommunövergripande styrdokument anger att förvaltningar och bolag ska ta fram planer för kompetensförsörjningen och kommunstyrelseförvaltningen har tagit fram mallstöd för detta. Samtidigt anges i granskningen att förvaltningarna och bolagen inte nödvändigtvis behöver utarbeta fullständiga kompetensförsörjningsplaner, utan att fokus ligger på kartläggning och analys av kompetensbehov samt identifiering av nödvändiga aktiviteter. Detta innebär en flexibilitet i arbetssättet, men ger också olika styrsignaler. Strategin behöver vara tydligare när det gäller vad som ska ingå i nämnders och bolags inventering av kompetensförsörjningsbehovet och på vilket sätt detta ska dokumenteras. Detta i syfte att säkerställa en jämlik kvalitet i analyserna av personal- och kompetensbehovet.

6.2 ÅTGÄRDER FÖR ATT SÄKERSTÄLLA KOMPETENSFÖRSÖRJNINGEN

Av den kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategin anges att samtliga förvaltningar och bolag ska arbeta för att uppnå kommunfullmäktiges mål om att vara en attraktiv arbetsgivare med utgångspunkt i strategin. Arbetet ska konkretiseras genom planer och aktiviteter i respektive verksamhet, se även avsnitt 6.1.

Granskningen visar att eventuella åtgärder tas upp i förvaltningarnas arbetsplaner och nämndernas verksamhetsplaner, inte alltid i en separat kompetensförsörjningsplan. Som det nämns i kapitel 6.1 ska arbetet med aktiviteter för att uppnå kommunfullmäktiges mål om att vara en attraktiv arbetsgivare följas upp genom den ordinarie verksamhetsuppföljningen: delårsrapport och verksamhetsberättelse. I samband med uppföljningen av aktiviteterna följs även indikatorerna upp.

I kommunstyrelsens och nämndernas delårsrapporter per augusti år 2025 följs indikatorerna samt planerade, pågående och avslutade aktiviteter upp. Det framgår inte bedömningar eller analyser av vilka effekter enskilda aktiviteter har bidragit med.

Vid tidpunkten för granskningen har inte nämndernas verksamhetsberättelser eller kommunens årsredovisning upprättats, därför kan inte vi uttala oss över den analys som kan komma att ske i dessa dokument kring måluppfyllelsen kopplat till målet *attraktiv arbetsgivare*.

Nedan beskrivs kommunstyrelsens och respektive nämnds arbete med åtgärder för att säkerställa kompetensförsörjningen.

6.2.1 Kommunstyrelsen

I kommunstyrelsens verksamhetsplan för år 2025⁵ anges ett flertal prioriterade områden för arbetet med att uppnå kommunfullmäktiges mål om att vara en attraktiv arbetsgivare, däribland arbetsmiljö, arbetsgivarvarumärke, ledarskap, aktivt medarbetarskap, samarbete

⁵ Verksamhetsplan 2025. Kommunstyrelsen

med lärosäten samt rekrytering. Kommunstyrelsens förvaltning ska även arbeta med två uppdrag under året:

- 1) Utarbeta en ny vision baserat på de tre hållbarhetsperspektiven⁶ och som tydliggör kommunens färdriktning.
- 2) Utarbeta en koncernövergripande process för att hylla goda exempel inom arbetsmiljö, ledarskap och medarbetarskap.

I kommunstyrelsens verksamhetsplan för år 2025 anges två indikatorer för arbetet:

- 1) Medarbetarengagemang (HME-index): målvärde för året är ett resultat över 80.
- 2) Sjukfrånvaro: målvärde för året är lägre än fyra procent.

I kommunstyrelseförvaltningens arbetsplan för år 2025⁷ anges ett flertal aktiviteter som ska genomföras för att uppnå målet, däribland:

- 1) Leda ett projekt för heltid som norm.
- 2) Leda ett projekt för ökad språkompetens inom förskola, äldreomsorg och funktionsstöd.
- 3) Genomföra ett proaktivt och reaktivt arbete för att minska ohälsa och öka möjligheten till ett hållbart arbetsliv.
- 4) Formulera ett modernt och attraktivt arbetsgivarvarumärke.
- 5) Genomföra insatser för att utveckla det aktiva medarbetarskapet.

HR-direktör är angiven som ansvarig för samtliga aktiviteter. Till aktiviteterna anges även beskrivningar för genomförande.

Kommunstyrelsen har följt upp arbetet för måluppfyllelse genom delårsrapport per augusti år 2025⁸, vilken gör gällande att målvärdet avseende sjukfrånvaro prognostiseras att uppnås per helår. Mätningen av hållbart medarbetarengagemang hade inte genomförts vid tidpunkten för delårsrapporten. Utöver detta uppges det att utvecklingsarbetet med heltid som norm och språkompetens löper enligt plan. Uppdraget med att utarbeta en ny vision bedöms bli klart under året medan uppdraget avseende process för att hylla goda exempel bedöms troligen bli klart under året.

Vi har tagit del av resultatet av medarbetarundersökningen för kommunstyrelseförvaltningen. Resultatet visar ett totalt indexerat värde på 77, vilket är lägre än målet för år 2025 som är 80. Vi noterar att svarsfrekvensen är hög (99 procent). Vi konstaterar att resultatet är ungefär detsamma som för år 2024. Däremot noterar vi marginellt lägre resultat för vissa områden, till exempel ledarskap, möjlighet till påverkan och utveckling samt om medarbetare skulle kunna rekommendera Huddinge kommun som arbetsgivare till andra. Dessa områden är kopplade till fullmäktiges mål *attraktiv arbetsgivare*.

⁶ Social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet.

⁷ Förvaltningens arbetsplan 2025.

⁸ Delårsrapport per augusti 2025. Kommunstyrelsen

6.2.2 Socialnämnden

Av socialnämndens verksamhetsplan för år 2025⁹ framgår att nämnden brutit ner kommunfullmäktiges mål om att vara en attraktiv arbetsgivare till ”chefer och medarbetare bidrar till en god verksamhet i ständig utveckling.” Av verksamhetsplanen framgår ett flertal prioriteringar för att uppnå nämndmålet, däribland transformativt ledarskap, aktivt medarbetarskap, kompetensutveckling för medarbetare och arbetsmiljöarbete. Det uppges även att det ska utarbetas en kompetensförsörjningsplan under året. Till nämndmålet finns det tre angivna indikatorer med målvärden för året:

- Hållbart medarbetarengagemang: 82 eller högre.
- Sjukfrånvaro: 6,7 procent.
- Personalomsättning inom myndighetsutövning barn och unga: 14 procent.

I socialförvaltningens arbetsplan för år 2025¹⁰ anges ett flertal aktiviteter som ska genomföras för att uppnå nämndmålet, däribland kartläggning av förvaltningens administrativa resurser, implementering av friskfaktorsatsning samt utarbeta kompetens-/karriärstege. Av planen framgår vilken/vilka personer som är ansvariga för genomförande av respektive aktivitet.

Det framgår av socialnämndens delårsrapport per augusti månad år 2025¹¹ att årsmålvärdet för sjukfrånvaro inte har uppnåtts vid tiden för uppföljningen. Däremot uppnås målvärdet för personalomsättning inom myndighetsutövning barn och unga. Vid tidpunkten för uppföljningen hade inte medarbetarundersökningen ännu genomförts, varav det saknas ett resultat för hållbart medarbetarengagemang.

I delårsrapporten beskrivs vilka aktiviteter som genomförts under året, däribland utarbetande av kompetensutvecklingsplan samt att chefer genomgått utbildningar i ledarskap och arbetsmiljö. Arbetet med att implementera friskfaktorer har påbörjats under året då samtliga chefer genomgått en webbaserad utbildning samt presenterat modellen för arbetet för sina medarbetare. Tillsammans med medarbetarna ska cheferna även utarbetat handlingsplaner för arbetet, vilka ska följas upp i samband med arbetsplatsträffar och samverkansmöten på lokal nivå.

Vi har tagit del av socialnämndens resultat i medarbetarundersökningen år 2025. Det framgår att nämndens resultat för hållbart medarbetarengagemang var 82, vilket är i linje med beslutat målvärde. En genomgång av resultatet för socialförvaltningens medarbetarundersökning visar att förvaltningens resultat i de flesta avseenden är högre än kommunens i helhet, även om det är marginella skillnader.

6.2.3 Bygglövs- och tillsynsnämnden

I bygglövs- och tillsynsnämndens verksamhetsplan för år 2025¹² anges ett flertal prioriterade områden för arbetet med att uppnå kommunfullmäktiges mål om att vara en

⁹ Verksamhetsplan 2025. Socialnämnden.

¹⁰ Förvaltningens arbetsplan 2025.

¹¹ Delårsrapport per augusti 2025. Socialnämnden.

¹² Verksamhetsplan 2025. Bygglövs- och tillsynsnämnden.

attraktiv arbetsgivare, däribland att identifiera och arbeta med friskfaktorer samt kompetensutveckling för medarbetare. Till målet finns det tre angivna indikatorer med målvärden för året:

- Hållbart medarbetarengagemang: 84 eller högre.
- Sjukfrånvaro: 6 procent.
- Korttidssjukfrånvaro: 1,6 procent.

Utöver prioriteringarna framgår det att nämnden tilldelat förvaltningen ett uppdrag om att implementera arbetet med friskfaktorer som en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

I förvaltningens arbetsplan för år 2025¹³ anges det aktiviteter som ska genomföras för att uppnå målet. Det framgår till exempel att förvaltningen ska sprida information om förvaltningens yrkesområden till gymnasieelever inför deras val till vidareutbildning. Detta arbete ska genomföras tillsammans med gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen. Av planen framgår vilken/vilka personer som är ansvariga för genomförande av respektive aktivitet.

Det framgår av bygglovs- och tillsynsnämndens delårsrapport per augusti månad år 2025¹⁴ att målvärdena för både den totala sjukfrånvaron och korttidssjukfrånvaron var uppnådda vid tiden för uppföljningen. Målvärdet avseende hållbart medarbetarengagemang förväntas bli uppnått men resultatet ska redovisas i verksamhetsberättelsen. Vad gäller uppdraget om friskfaktorer uppges detta vara genomfört på samtliga avdelningar. Det beskrivs att det har genomförts workshops på avdelningsnivå, vilka ska utmynna i handlingsplaner för arbetet.

Vi har tagit del av bygglovs- och tillsynsnämndens resultat i medarbetarundersökningen år 2025. Det framgår att nämndens resultat för hållbart medarbetarengagemang var 86. Resultatet är högt inom samtliga områden med undantag för engagemang som är 74. Resultatet är marginellt högre jämfört med resultatet föregående år.

6.2.4 Natur- och stadsmiljönämnden

I natur- och stadsmiljönämndens verksamhetsplan för år 2025¹⁵ anges ett flertal prioriterade områden för arbetet med att uppnå kommunfullmäktiges mål om att vara en attraktiv arbetsgivare, däribland att identifiera och arbeta med friskfaktorer samt kompetensutveckling för medarbetare. Till målet finns det två angivna indikatorer med målvärden för året:

- Hållbart medarbetarengagemang: 70.
- Sjukfrånvaro: 7 procent.

Utöver prioriteringarna framgår det att nämnden vidare tilldelat förvaltningen ett uppdrag från kommunstyrelsen om att implementera arbetet med friskfaktorer som en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

¹³ Förvaltningens arbetsplan 2025.

¹⁴ Delårsrapport per augusti 2025. Bygglovs- och tillsynsnämnden.

¹⁵ Verksamhetsplan 2025. Natur- och stadsmiljönämnden.

I förvaltningens arbetsplan för år 2025¹⁶ anges det aktiviteter som ska genomföras för att uppnå målet. Det framgår till exempel att förvaltningen ska sprida information om förvaltningens yrkesområden till gymnasieelever inför deras val till vidareutbildning. Detta arbete ska genomföras tillsammans med gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen. Av planen framgår vilken/vilka personer som är ansvariga för genomförande av respektive aktivitet.

Det framgår av natur- och stadsmiljönämndens delårsrapport per augusti månad år 2025¹⁷ att målvärdet för sjukfrånvaro var uppnått vid tiden för uppföljningen. Målvärdet avseende hållbart medarbetarengagemang resultatet ska redovisas i verksamhetsberättelsen. Vad gäller uppdraget om friskfaktorer uppges detta vara genomfört på samtliga avdelningar. Det beskrivs att det har genomförts workshops på avdelningsnivå, vilka ska utmynna i handlingsplaner för arbetet.

Vi har tagit del av natur- och stadsmiljönämndens resultat i medarbetarundersökningen år 2025. Det framgår att nämndens resultat för hållbart medarbetarengagemang var 82. Resultatet är genomgående markant högre i jämförelse med år 2024. Detta gäller samtliga delar av medarbetarundersökningen.

6.2.5 Bedömning

Vår bedömning är att det **finns** framtagna åtgärder för att uppfylla kommunfullmäktiges mål om att vara en attraktiv arbetsgivare.

Granskningen visar att kommunstyrelsen och nämnderna i stort bedriver ett aktivt och strukturerat arbete för att uppnå kommunfullmäktiges mål om att vara en attraktiv arbetsgivare, i linje med den kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategin. Arbetet är integrerat i nämndernas verksamhetsplaner och förvaltningarnas arbetsplaner samt följs upp genom ordinarie styr- och uppföljningsprocesser. Vi bedömer att det finns flera styrkor i arbetet, exempelvis att samtliga granskade nämnder, inklusive kommunstyrelsen, har antagit fullmäktiges mål *attraktiv arbetsgivare* i sin verksamhetsplanering, vissa har även brutit ner kommunfullmäktiges mål till nämndspecifika mål med tillhörande indikatorer. Vidare pågår det ett brett spektrum av aktiviteter kopplade till arbetsmiljö, ledarskap, medarbetarskap, kompetensutveckling och införandet av friskfaktorer.

Samtidigt identifierar granskningen några utvecklingsområden. Det saknas i uppföljningen av målet *attraktiv arbetsgivare* en analys av effekterna som pågående eller avslutade åtgärder har på måluppfyllelsen.

Vidare konstaterar vi att natur- och stadsmiljönämnden har beslutat om målvärden för medarbetarindex år 2025 som är lägre än fullmäktiges. Vår bedömning är att nämnden bör

¹⁶ Förvaltningens arbetsplan 2025.

¹⁷ Delårsrapport per augusti 2025. Natur- och stadsmiljönämnden.

besluta om målvärden som ligger i linje med fullmäktiges målvärden i syfte att uppnå fullmäktiges mål.

6.3 TYDLIGGÖRANDE AV ROLLER OCH ANSVAR I KOMPETENSFÖRSÖRJNINGSSARBETET

Det anges i reglementet¹⁸ att kommunstyrelsen är anställningsmyndighet för personal vid samtliga förvaltningar och är ansvarig för samtliga frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Det framgår vidare av reglementet att kommunstyrelsen ska leda arbetet med, och samordna utformningen av, övergripande och strategiska mål, riktlinjer och ramar för styrningen av hela den kommunala verksamheten.

Enligt kommunstyrelsens delegationsordning¹⁹ omfattar styrelsens delegationsordning den personal som verkar inom en nämnds verksamhetsområde vad gäller delegation om personalfrågor.

Som tidigare nämnts har vi tagit del av en strategi för strategisk kompetensförsörjning i kommunkoncernen, vilken syftar till att beskriva hur kommunkoncernen ska agera för att säkra de kommande årens kompetensbehov och för att på sikt kunna fullgöra välfärdsuppgiften. Enligt strategin har utarbetandet av strategin letts från HR-avdelningen på kommunstyrelseförvaltningen i samarbete med HR-chefer och HR-ansvariga i förvaltningarna och bolagen.

Utifrån de tre fokusområdena som anges i strategisk kompetensförsörjning i kommunkoncernen ska förvaltningarna och bolagen arbeta för att uppnå kommunfullmäktiges mål om att vara en attraktiv arbetsgivare. I respektive verksamhet ska det även utarbetas planer och aktiviteter för kompetensförsörjning. Som tidigare nämnts ska uppföljningen vara en integrerad del i den ordinarie verksamhetsuppföljningen genom fullmäktiges mål om att vara en attraktiv arbetsgivare.

HR-avdelningen har utarbetat en instruktion för nämndernas och förvaltningarnas verksamhetsplanering vad gäller fullmäktiges mål om att vara en attraktiv arbetsgivare²⁰. Enligt instruktionen ska samtliga nämnder förhålla sig till kommunfullmäktiges mål genom att formulera mer nämnbara mål och beskriva nämndens prioriteringar på ett konkret sätt. Det anges att HR-avdelningen är ansvarig för utveckling och framdrift i kommunövergripande processer, rutiner och arbetssätt medan förvaltningarna ska implementera och genomföra det arbetet på ett effektivt och samordnat sätt. En länk mellan HR-avdelningen och förvaltningen uppges vara seniora HR-partners, vilka ska delta i nämndernas ledning och fånga upp behov för utveckling åt båda hållen.

Instruktionen gör gällande att inga andra indikatorer utöver hållbart medarbetarengagemang och sjukfrånvaro ska kopplas till målet. Syftet med detta beskrivs

¹⁸ HKF 9200. Huddinge kommuns författningssamling. Kommunfullmäktige 2023-03-24, § 14.

¹⁹ Delegationsordning för kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen 2025-11-26, § 12.

²⁰ Bilaga till dokumentet "Nämndernas och förvaltningarnas verksamhetsplanering – målnedbrytning". Huddinge kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare. HR-avdelningen 2025-08-01.

vara att säkerställa en tydlig koppling till de kommunövergripande indikatorerna och en likvärdig målbedömning mellan nämnderna.

6.3.1 Bedömning

Vår bedömning är att det **finns** en tydlig gränsdragning mellan kommunstyrelsens och övriga nämnders ansvar avseende personal- och kompetensförsörjning.

Vi kan konstatera att kommunstyrelsens roll som anställningsmyndighet är tydligt reglerad i reglementet. Vi bedömer även att kommunstyrelsens ansvar och uppgifter i förhållande till nämnderna tydliggörs i delegationsordningarna.

Vi bedömer att HR-avdelningen har en tydlig samordnande och drivande roll, både genom ansvar för utveckling av kommunövergripande processer och genom instruktioner för nämndernas verksamhetsplanering. Användningen av seniora HR-partners som länk mellan central HR och förvaltningarna bidrar till att skapa förutsättningar för dialog, behovsinventering och en mer enhetlig tillämpning av strategin i verksamheterna. Samtidigt bedömer vi att ansvaret för genomförande och konkretisering av strategin i stor utsträckning vilar på förvaltningarna, vilket ställer krav på tydlig uppföljning från kommunstyrelsen för att säkerställa likvärdighet inom kommunkoncernen.

Avgränsningen av indikatorer till hållbart medarbetarengagemang och sjukfrånvaro bidrar till en tydlig och jämförbar uppföljning, men kan samtidigt innebära en begränsning i att följa andra relevanta aspekter av kompetensförsörjningen.

6.4 UPPFÖLJNINGAR OCH ANALYSER AV KOMPETENSFÖRSÖRJNINGSBEHOV

Det anges i strategisk kompetensförsörjning i kommunkoncernen att strategin har utarbetats utifrån en genomlysning av strategiskt och operativt HR-arbete i kommunen från år 2021 samt kontinuerlig analys av medarbetarenkäter och andra mätningar. Det uppges även att det har genomförts en analys av kommunkoncernens externa och interna arbetsgivarvarumärke. Det ska även genomföras kontinuerliga omvärldsbevakningar av andra kommuners strategier.

Vid intervju med samtliga förvaltningar uppges det att uppföljning och analys av kompetensförsörjningsbehov på respektive förvaltning främst sker i samband med ordinarie verksamhetsplaneringar och -uppföljningar.

Kommunstyrelsen och nämnderna följer upp kommunfullmäktiges mål om att vara en attraktiv arbetsgivare i samband med delårsrapport och verksamhetsberättelse/årsredovisning. I respektive nämnds delårsrapporter och verksamhetsberättelse finns det även ett avsnitt för väsentliga personalförhållanden där bland annat personalomsättning och sjukfrånvaro beskrivs.

Vid intervju uppges att kommunstyrelseförvaltningen utarbetade ett arbetsmaterial med instruktioner för identifiering av kompetensförsörjningsaktiviteter inför verksamhetsplaneringen år 2026. Arbetsmaterialet gör bland annat gällande att respektive förvaltning ska genomföra en nulägesanalys genom nyckeltal samt genom workshops i ledningsgrupperna. Aktiviteterna som identifieras ska integreras i respektive förvaltnings arbetsplan för året.

6.4.1 Kommunstyrelsen

Det finns en framtagna kompetensförsörjningsplan för kommunstyrelseförvaltningen. Planen har tagits fram efter en workshop med förvaltningens medarbetare. Av planen framgår en nulägesanalys av vissa personalkategorier som har behov av personal. I planen anges även vilka förändringsbehov som finns inom förvaltningen, vilka kompetenser som befinner sig i obalans och vilka förmågor som behövs för framtiden. Planen innehåller även analys av anställningsbehov, sjukfrånvaro och personalomsättning.

Kompetensförsörjningsplanen innehåller ett antal föreslagna åtgärder med utgångspunkt i kompetensanalysen.

6.4.2 Socialnämnden

Det anges i socialförvaltningens lokala kompetensförsörjningsplan för år 2025 att kompetensförsörjningsarbetet ska vara baserat på genomgång av nyckeltal samt dialoger i förvaltningen avseende till exempel verksamhetens nuläge i förhållande till mål och uppdrag. Även framtida behov och åtgärder för att minska kompetensgapet ska diskuteras i förvaltningen. Detta ska utmynna i ett flertal aktiviteter som ska anges i förvaltningens aktivitetsplan för året.

Vi har tagit del av socialförvaltningens lokala kompetensförsörjningsplan²¹, vilken bland annat beskriver förvaltningens bedömning av framtida kompetensförsörjningsbehov kopplat till olika yrkesgrupper. Bland annat anges erfarna socialsekreterare inom barn och unga, gruppleddare inom behandling (vuxen) samt behandlare (vuxen) som bristyrken. Av kompetensförsörjningsplanen framgår ett flertal åtgärder som ska vidtas för att minska kompetensgapet, däribland att utarbeta kompetensstegar för att förtydliga rollen och interna karriärvägar. Planen anger även vilka aktiviteter som ska inkluderas i förvaltningens arbetsplan för år 2025.

I socialnämndens delårsrapport per augusti år 2025 finns ett avsnitt avseende väsentliga personalförhållanden. I avsnittet anges det bland annat statistik för antal anställda fördelat på kön, personalomsättning samt sjukfrånvaro fördelat på sjukskrivningstid, kön och verksamheter.

6.4.3 Bygglövs- och tillsynsnämnden

Miljö- och bygglövsförvaltningen har en kompetensförsörjningsplan²² som inte är uppdaterad sedan år 2023. I planen görs gällande att den största utmaningen i förvaltningen

²¹ Lokal kompetensförsörjningsplan.

²² Kompetensförsörjningsplan miljö- och bygglövsförvaltningen. Förvaltningsledningsgruppen 2023-01-11.

är att behålla personal. I planen anges det vilka kompetenser respektive avdelning bedömer sig behöva. Det beskrivs att avdelningarna har den kompetens som behövs i dagsläget men att det finns ett behov av fler medarbetare med de identifierade kompetenserna för att säkerställa kompetensförsörjningen på längre sikt.

Av miljö- och bygglovsförvaltningens kompetensförsörjningsplan framgår ett flertal aktiviteter kopplade till att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avsluta. Det anges bland annat att förvaltningen ska informera om förvaltningens bristyrken på högstadieskolor och gymnasieskolor i kommunen.

I bygglovs- och tillsynsnämndens delårsrapport per augusti år 2025 finns ett avsnitt avseende väsentliga personalförhållanden. I avsnittet anges det bland annat statistik för antal anställda fördelat på kön, personalomsättning samt sjukfrånvaro fördelat på sjukskrivningstid, kön och verksamhet.

6.4.4 Natur- och stadsmiljönämnden

Med anledning av att natur- och stadsmiljönämnden och bygglovs- och tillsynsnämnden har en gemensam förvaltning omfattar miljö- och bygglovsförvaltningens kompetensförsörjningsplan båda nämnderna. Av intervjuerna har det framgått att natur- och stadsmiljönämnden köper de flesta tjänster som har med underhåll att göra. Detta har minskat personalbehovet avseende anställd personal.

I natur- och stadsmiljönämndens delårsrapport per augusti år 2025 finns ett avsnitt avseende väsentliga personalförhållanden. I avsnittet anges det bland annat statistik för antal anställda fördelat på kön, personalomsättning samt sjukfrånvaro fördelat på sjukskrivningstid, kön och verksamhet.

6.4.5 Bedömning

Vår bedömning är att det **i allt väsentligt** finns uppföljning och analyser av kompetensförsörjningsbehovet.

Bedömningen grundas på att kommunstyrelsen har lagt en strukturerad grund för arbetet med strategisk kompetensförsörjning. Den kommunövergripande strategin bygger på tidigare genomlysningar av HR-arbetet, kontinuerliga analyser av medarbetarenkäter samt bedömningar av såväl det interna som externa arbetsgivarvarumärket. Detta ger goda förutsättningar för att strategin ska vara relevant och anpassad till både organisationens behov och förändringar i omvärlden.

Uppföljning och analys av kompetensförsörjningsbehov sker huvudsakligen inom ramen för ordinarie verksamhetsplanering och uppföljning, vilket bidrar till att integrera frågan i den löpande styrningen. Kommunstyrelsens och nämndernas delårsrapporter och verksamhetsberättelser/årsredovisning innehåller uppföljning av målet om att vara en attraktiv arbetsgivare samt redovisning av väsentliga personalförhållanden, såsom sjukfrånvaro och personalomsättning, vilket möjliggör en kommunövergripande uppföljning.

Analysen av långsiktiga kompetensbehov framstår dock som mer varierande mellan förvaltningarna.

Det är positivt att kommunstyrelseförvaltningen inför verksamhetsplaneringen år 2026 har tagit fram gemensamt arbetsmaterial för identifiering av kompetensförsörjningsaktiviteter. En gemensam metod för analys av kompetensbehovet stärker systematiken och kan bidra till en mer enhetlig och framåtblickande planering, förutsatt att arbetssättet tillämpas konsekvent i samtliga förvaltningar.

Miljö- och bygglovsförvaltningen har däremot en kompetensförsörjningsplan som inte har uppdaterats sedan 2023. Det ökar risken för att den inte fullt ut speglar nuvarande eller kommande kompetensbehov.

7 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen, socialnämnden, bygglovs- och tillsynsnämnden samt natur- och stadsmiljönämnden har en tillfredställande ledning, styrning och uppföljning av personal- och kompetensförsörjningen som leder till att kommunen är en attraktiv arbetsgivare.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen, socialnämnden, bygglovs- och tillsynsnämnden samt natur- och stadsmiljönämnden i allt väsentligt har en tillfredställande ledning, styrning och uppföljning av personal- och kompetensförsörjningen som leder till att kommunen är en attraktiv arbetsgivare.

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- 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.
- 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.
- 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.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi natur- och stadsmiljönämnden att:

- Tillse att nämndens mål och indikatorer harmoniserar med kommunfullmäktiges ambitionsnivå.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi bygglovs- och tillsynsnämnden samt natur- och stadsmiljönämnden att:

- Säkerställa att förvaltningens kompetensförsörjningsplan hålls aktuell och kontinuerligt uppdateras, för att spegla rådande och framtida kompetensbehov.

Datum som ovan

Azets Revision & Rådgivning AB

Sonila Nilsson

Certifierad kommunal yrkesrevisor

Liam Alldén

Verksamhetsrevisor

Anders Petersson

Certifierad kommunal yrkesrevisor och kvalitetssäkrare