



ANALYS AV ARBETET MED NÄRINGSLIVSETABLERINGAR I HUDDINGE KOMMUN



Startpoint Advisory
Mars 2025

Innehållsförteckning

1. Inledning
2. Genomförandet av utredningen – tillvägagångssätt
3. Bakgrund – en växande kommun med ett starkt näringsliv
4. GAP-analys
5. Slutsatser och rekommendationer: Fyra primära utvecklingsområden

1. Inledning

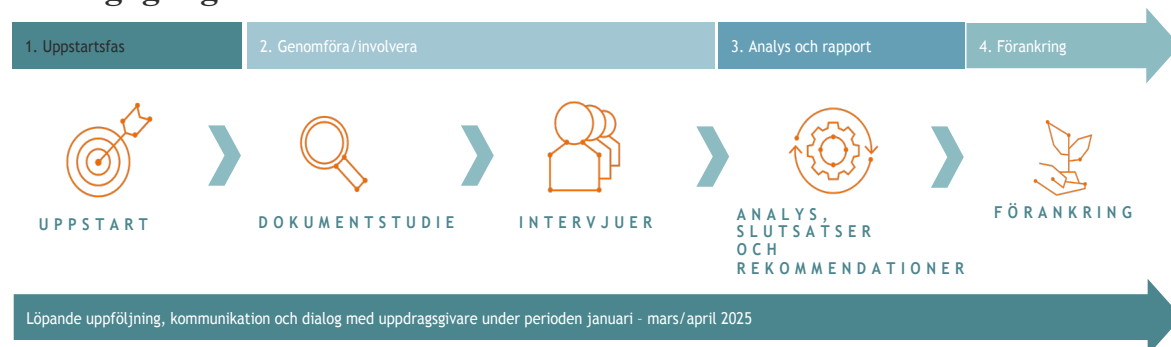
Huddinge är en kommun i stark utveckling. Kommunen har en strategisk position i Stockholmsregionen samt en viktig roll i att skapa hållbar och inkluderande tillväxt. För att stärka kommunens konkurrenskraft och attraktivitet ytterligare krävs ett långsiktigt och strategiskt etableringsarbete. Detta innebär att skapa förutsättningar för inflöde av människor, kapital och innovation genom en välfungerande näringslivsstruktur, robust infrastruktur och en dynamisk företagsmiljö.

Denna rapport har kartlagt nuläget i kommunens etableringsarbete, både internt och i relation till näringslivet. Genom att undersöka hur etableringsarbetet fungerar idag och identifiera styrkor och utmaningar såväl som möjligheter så ges en tydlig bild av kommunens nuvarande position. En central del av arbetet har varit att identifiera de faktorer som försvårar etableringsprocessen och begränsar kommunens möjligheter att attrahera nya etableringar och investeringar.

Utifrån dessa insikter föreslår vi att Huddinge kommun särskilt fokuserar på fyra fokusområden för att stärka etableringsarbetet. Dessa områden beskrivs i rapporten utifrån nuläge, bör läge och hur gapet däremellan kan överbryggas. Målet är att utveckla såväl strategi som arbetssätt som leder till fler företagsetableringar, ökad sysselsättning och långsiktig tillväxt.

2. Genomförandet av utredningen

Tillvägagångssätt



Djupintervjuer har genomförts med chefer och andra nyckelpersoner. Intervjuerna genomfördes under perioden januari – mars 2025. Totalt har 17 djupintervjuer genomförts inom ramen för uppdraget.

Djupintervjuerna har varit semistrukturerade till sin karaktär, dvs utgått från ett antal frågeområden med utrymme för intervjupersonen att själv lyfta relevanta reflektioner. I tillägg till kvalitativa intervjuer och möten har också en förhållandevis **stor mängd dokument, och annan information**, tillhandahållits inom ramen för uppdraget. Detta både som initialt material för en djupare förståelse för nuläge och status, men också löpande kompletterande material som identifierats längs arbetets gång.

I tillägg till intervjuerna så har kontinuerliga **avstämningsmöten** genomförts med uppdragsgivaren.

3. Bakgrund

En växande kommun med ett starkt näringsliv

Näringslivets struktur

Huddinge är en av Stockholmsregionens snabbast växande kommuner med ett starkt och diversifierat näringsliv. Här finns allt från små och medelstora företag till internationella forsknings- och innovationsmiljöer. Kopplingen mellan akademi och näringsliv är stark genom Karolinska Institutet och Södertörns högskola, vilket gynnar kunskapsintensiva verksamheter. Kommunen har även en expansiv handel-, logistik- och byggsektor samt en växande tjänstesektor.

Etableringsområden och marknad

Huddinge har flera attraktiva etableringsområden med goda kommunikationer. Flemingsberg utvecklas som en kunskapsnod med fokus på Life science, medan Kungens kurva är en av Nordens största handelsplatser med planer på en mer blandad bebyggelse. Länna är attraktivt utifrån industrietableringar och Glömsta, och Vårby har potential för framtida etableringar inom både bostäder och verksamheter. Kommunens strategiska läge vid både E4 och pendeltåg stärker tillgängligheten.

Styrning och strategier

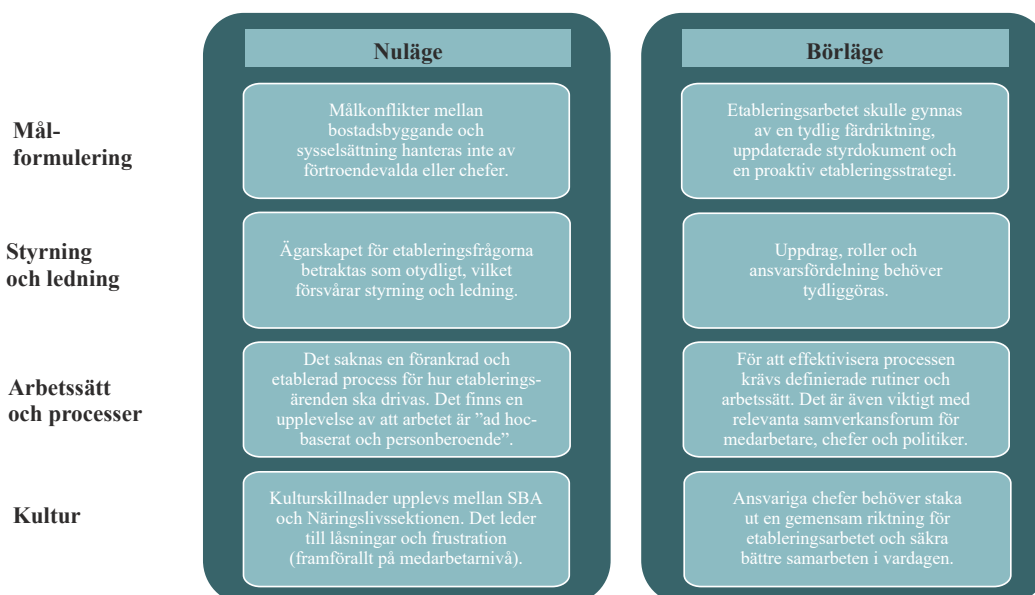
Näringslivsarbetet styrs av både lokala och regionala strategier, där samverkan med Stockholm Business Alliance och olika grannkommuner är central. Ett viktigt mål är att antalet arbetstillfällen i kommunen ska motsvara storleken på den arbetsföra delen av befolkningen. En sysselsättningskvot på 1.0 gynnar Huddinge, men även Stockholm i stort. Idag bor många söder om stan och jobbar norr om stan, vilket belastar kollektivtrafik och infrastruktur. Parallellt med sysselsättningskvoten finns strategiska målsättningar från Sverigeförhandlingen om att Huddinge kommun ska bygga 18 500 bostäder fram till år 2030.

Utmaningar och möjligheter

Huddinge har stora tillväxtmöjligheter, men konkurrensen i Stockholmsregionen är hård. Framöver blir det viktigt att tydliggöra den strategiska färdriktningen. Flera intervju-personer upplever att ambitiösa mål kring både bostäder och sysselsättning är svår-förenliga, vilket bör hanteras av såväl politik som förvaltning. Det förstärks av att Huddinge har en låg tillgång på mark. 40% av ytan består av naturreservat och kvarvarande mark som det går att bygga på ägs, i stor utsträckning, av privata aktörer.

4. GAP-analys

GAP-analysen identifierar skillnader mellan nuläge och börläge inom fyra områden. För att framgångsrikt minska dessa gap krävs en helhetssyn, där kommunledningen bygger en sammanhållen styrkedja som når ut i förvaltningsorganisationen. Det förutsätter en kombination av strategiska beslut, förändringar i arbetssätt och kulturförflyttning bland medarbetarna. I den fortsatta texten beskriver Startpoint hur Huddinge kommun kan tänka och agera för att åstadkomma en effektiv och hållbar förändring.



5. Slutsatser och rekommendationer

Gemensamt arbete med fokus på styrning, ledning, arbetssätt och kultur

För att Huddinge ytterligare ska kunna stärka sin position som en attraktiv och konkurrenskraftig kommun krävs ett samlat och långsiktigt arbete kring etableringsfrågorna där struktur, kultur och arbetssätt samverkar. Den politiska styrningen och målstyrningen behöver gå från otydliga mål och beslut till en strategisk inriktning som vägleder kommunens utveckling kring denna fråga. En tydlig strategi kommer att bli en central del i arbetet, vilket möjliggör en övergång från reaktivt till ett proaktivt arbetssätt som in sin tur ger bättre förutsättningar för tillväxt och etableringar. Samtidigt krävs väldefinierade uppdrag och ansvar, och organisatoriska delar där varje del bidrar till en helhet som skapar värde genom hela kedjan. En stark, inkluderande samarbetskultur kommer att vara nyckeln till framgång och genomförandekraft eftersom det gör att kommunen bättre kan möta näringslivets behov och tillsammans bygga en dynamisk och framåtriktad kommun. Genom att strukturerat arbeta med delarna som beskrivs i detta avsnitt så kan Huddinge gå från ad hoc-lösningar till en strukturerad och effektiv arbetsmodell.

De centrala delarna är:

- I. **Målformulering.** Från reaktivt till proaktivt och strategiskt arbete.
- II. **Styrning och ledning.** Från splittrad ansvarsfördelning till samordnad styrning.
- III. **Arbetsätt och processer.** Från ad hoc-lösningar till strukturerad process.
- IV. **Kultur.** Från stuprör till samverkan.

Vägen från nuläge till önskat läge – fokus på effekter

Vad behöver göras?

- **Målformuleringar** som balanserar etableringar, bostadsbyggande och övrigt samhällsbyggande.
- **Styrning och ledning** som klargör roller, mandat och samverkansstrukturer mellan politik, förvaltning och externa aktörer för en effektiv och samordnad hantering.
- **Arbetsätt och processer** som inkluderar enhetliga, transparenta och formaliserade rutiner.
- **Stark, solid och gemensam kultur** mellan SBA och näringsliv där aktivt ledarskap och konstruktivt medarbetarskap bidrar till effektiva partnerskap.

Effekterna av arbetet

- **Ökad konkurrenskraft.** En tydlig färdriktning stärker Huddinges attraktivitet och varumärke.
- **Stärkt genomförandekapacitet.** Tydliga uppdrag skapar en helhetssyn i samhällsbyggandet som stärker Huddinges långsiktiga utveckling och roll i regionen.
- **Snabba och förutsägbara beslut.** Definierade processer minskar osäkerhet och ökar effektiviteten.
- **Bättre samspel och samarbete.** Gemensam värdegrund och tät koordinering mellan olika delar av kommunen minskar upplevd friktion och förbättrar samarbetet.

I. Målformulering

Från reaktivt till proaktivt och strategiskt arbete

Huddinge saknar idag ett sammanhållande arbete och en strategi för etableringsarbetet, vilket gör att kommunen främst reagerar på inkommande förfrågningar istället för att proaktivt attrahera önskade etableringar och investeringar. Bristen på tydlig styrning och riktning bidrar till ineffektivitet och otydlighet, vilket minskar kommunens attraktionskraft. För att Huddinge ska stärka sin position som en modern, hållbar och dynamisk kommun där människor vill bo, arbeta och leva krävs en gemensam riktning för etableringsarbetet.

Våra rekommendationer i detta avsnitt handlar om:

- ☐ **Gemensam analys som grund för fortsatt utvecklingsarbete**
- ☐ **Politiskt ansvarstagande**
- ☐ **Tydliga mål i en framåtlutad etableringsstrategi**

☐ **Gemensam analys som grund för fortsatt utvecklingsarbete**

En välgrundad analys kring etableringsarbete ger förutsättningar för strategisk planering och ett träffsäkert framtida arbete med frågorna. Vi rekommenderar att ansvarig chef för Näringslivssektionen respektive Samhällsbyggnadsavdelningen (framöver kallad SBA) får

ett gemensamt uppdrag att ta fram en gemensam analys till kommundirektör och politisk ledning. Analysen bör klargöra förvaltningsorganisationens syn på nuläge, börläge och effektiva åtgärder för att överbrygga gapet däremellan. Vidare bör analysen särskilt betona att nuvarande mål kring 18 500 bostäder och en sysselsättningskvot på 1.0 gör den dagliga verksamheten svår att styra. Dels finns en upplevd målkonflikt, dels uppfattas målnivåerna som orealistiska av mer eller mindre samtliga intervjupersoner. Analysen behöver förankras politiskt och bör sedan ligga till grund för det fortsatta arbete som är tänkt att stärka kommunens position i konkurrensen om nya etableringar och investeringar.

❑ **Politiskt ansvarstagande**

En tydlig politisk styrning stärker kommunens möjligheter att attrahera investeringar, skapa fler arbetstillfällen och säkerställa en långsiktigt hållbar utveckling. Utifrån förvaltningens analys och rekommendationer behöver den politiska ledningen fatta beslut om framtida mål och ambitioner, vilket kan medföra kurskorrigeringar i övergripande styrdokument som översiktsplan, näringslivsstrategi och kommunens budget. Startpoint bedömer även att de politiska ledarskapet kan stärkas genom att:

- Näringslivsberedningen avvecklas
- Etableringsfrågorna läggs under Kommunstyrelsen, som fattar inriktningsbeslut kring långsiktiga mål för samhällsutvecklingen
- En presidieberedning införs för att stärka samarbetet mellan politik och förvaltning

❑ **Tydliga mål i en framåtlutad etableringsstrategi**

Relevanta målsättningar och en gemensam strategi är avgörande för ett effektivt etableringsarbete. Det är därför nödvändigt att ta fram en etableringsstrategi som är förankrad i övergripande inriktningsbeslut och som klargör hur olika ambitioner samspelar med varandra. Som exempel måste bostäder och arbetsplatser planeras i ett sammanhållet perspektiv istället för att behandlas som separata frågor där målkonflikter kan uppstå. Det är även viktigt att definiera Huddinges roll i Stockholmsregionen och vilka ambitioner som finns kring samverkan med exempelvis andra kommuner i Södertörn eller Stockholm Business Alliance. Kommunstyrelsen bör ge Kommundirektören i uppdrag att ta fram strategin. Om näringslivsstrategin ska uppdateras kan det vara klokt att integrera etableringsstrategin som en del av den, och bilägga en färdplan därtill som tydligt gestaltar vägen framåt kring just etableringsfrågan. Näringslivssektionen kan sedan hantera uppdraget i bred samverkan med SBA, Arena Huddinge, Stiftelsen Flemingsberg Science och övriga intressenter. Legitimitet och samordning inom organisationen är avgörande för att strategin ska få genomslag, enligt vår erfarenhet. En annan framgångsfaktor handlar om att involvera näringslivet under arbetets gång och att kommunicera slutresultatet på ett tydligt sätt för externa målgrupper. Det skapar förutsägbarhet, stabila spelregler och bidrar till att stärka Huddinges konkurrenskraft.

Vi rekommenderar att arbetet med en etableringsstrategi beskriver följande delar:

- Omvärldsanalys
- Nulägesanalys
- Målbild och strategisk inriktning
- Målgruppsanalys och behov
- Infrastruktur och tillgänglighet
- Kompetensförsörjning och arbetsmarknad
- Kommunens attraktivitet och livsmiljö

- Uppföljning och mätning av resultat Styrkor och konkurrensfördelar i en ”Huddinge-pitch”
- Proaktiva arbetssätt som attraherar önskade företag och investeringar
- Inriktningen för olika geografiska områden såsom Länna, Glömsta, Trångsund och Vårby

II. Styrning och ledning

Från splittrad ansvarsfördelning till samordnad styrning

Otydlig ansvarsfördelning mellan politik och förvaltning, men även mellan SBA och Näringslivs-sektionen, gör att etableringsarbetet saknar en tydlig riktning och samordning. Idag finns överlappningar, bristande koppling mellan strategiska beslut och operativt genomförande samt en avsaknad av strukturerade forum för samordning. Det leder till ineffektiva processer, långsamma beslutsvägar och en otydlig bild av kommunens prioriteringar mot företag och investerare.

I den fortsatta texten lyfts rekommendationer i förhållande till:

- ☐ **Uppdragsformulering**
- ☐ **Aktiv uppföljning**
- ☐ **Effektivt samarbete och samverkan**

☐ **Uppdragsformulering**

Näringslivssektionens uppdrag behöver klargöras och kommuniceras internt i organisationen. På ett övergripande plan är Näringslivsstrategin känd och det är tydligt att man ska verka för ett gott företagsklimat och en sysselsättningskvot på 1.0, men i det dagliga arbetet ses framförallt målsättningen kring sysselsättningskvoten som en utmaning. Som tidigare nämnt så upplevs målet som orealistiskt och Näringslivssektionen har också en begränsad rådighet över frågan. Vidare finns oklarheter kring sektionens arbetssätt gällande etableringsarbetet, och det är inte definierat hur gränssnitten mellan SBA och Näringslivssektionen ska se ut i frågan. Detta försvårar det dagliga arbetet både gällande styrning och ledning. Vad gäller Näringslivssektionen så bör uppdraget beskrivas enligt följande:

- Driva etableringsarbetet framåt – huvudansvar för att attrahera, hantera och följa upp etableringsförfrågningar
- Fungera som en sammanhållande länk mellan SBA, politiken och andra berörda aktörer
- Underlätta företagsetableringar och verka för en serviceinriktad myndighetsutövning genom hela processen
- Bygga långsiktiga relationer med företag, fastighetsutvecklare och regionala aktörer för att stärka Huddinges varumärke

☐ **Aktiv uppföljning**

När det finns tydliga mål och uppdragsformuleringar på plats så krävs en aktiv uppföljning från Kommundirektörens sida. Vår bedömning är att det är viktigt att föra en löpande dialog med både Näringslivssektionen och SBA. Goda resultat kommer att kräva en samsyn gällande roller, ansvar och förväntningar. För det andra kan ökad framdrift kring etableringsfrågorna skapas genom målformuleringar och nyckeltal som kontinuerligt mäter

effekterna av insatserna. Nyckeltal kan exempelvis beröra näringslivsutveckling, företagsklimat, investeringsvolym, bostadsbyggande och sysselsättning. Vissa intervjupersoner efterfrågar en organisationsförändring där Näringslivssektionen återgår till SBA. Vår bedömning är att en sammanhållen arbetsprocess behöver skapas, men att det kan hanteras utan en organisatorisk flytt. Vi rekommenderar därför att Kommundirektören behåller den nuvarande organisationslösningen (åtminstone inledningsvis) och att frågan lyfts igen om förväntade resultat uteblir.

❑ Effektivt samarbete och samverkan

För att lyckas med kommunens etableringsarbete krävs ett väl fungerande och målmedvetet samspel med aktörer som finns utanför kommunorganisationen. Det handlar om att bygga verkningfulla och långsiktiga relationer med nyckelaktörer såsom näringslivsorganisationer, fastighetsägare, forsknings- och utbildningsinstitutioner samt andra kommuner och regionala organ.

Genom att skapa tydliga former för samverkan och dra nytta av varandras kompetens, nätverk och resurser kan kommunen både stärka sitt erbjudande och öka sin attraktionskraft som etableringsort.

Ett effektivt och värdeskapande samarbete kan främjas genom följande aktiviteter:

- Definiera kommunens ansvar i relation till andra intressenter i ekosystemet
- Säkerställ en tät samordning med Stiftelsen Flemingsberg Science
- Etablera samarbetsavtal eller gemensamma handlingsplaner med nyckelaktörer
- Arbeta proaktivt med tillväxtbolag och fastighetsutvecklare för att anpassa kommunens planering till näringslivets behov

III. Arbetssätt och processer

Från ad hoc-lösningar till strukturerad process

Huddinges etableringsarbete saknar en tydlig och formaliserad process, vilket skapar osäkerhet kring ansvar och hantering av etableringsförfrågningar. Idag behandlas många etableringsfrågor reaktivt och personberoende. Vår genomlysning visar att det leder till osäkerhet i arbetssätt, otydliga besked och onödiga tidsförluster. En definierad arbetsgång med klara roller, rutiner och beslutsvägar möjliggör effektiva arbetssätt som stärker samverkan och optimerar resursanvändningen. En strukturerad process skapar också förutsägbarhet för företag och investerare, samtidigt som kommunen får bättre kontroll över samhällsutvecklingen.

Våra rekommendationer i detta avsnitt kan sammanfattas i följande punkter:

- ❑ Tydliga arbetsformer**
- ❑ Relevanta mötesstrukturer**
- ❑ Ledningssystem**

❑ Tydliga arbetsformer

Näringslivssektionen är en naturlig processägare för etableringsfrågor och bör ha ansvaret för att – tillsammans med SBA och andra – se till att upprätta en process som tar sin utgångspunkt i etableringsstrategin och säkerställer effektiv hantering, tydliga beslutsvägar och långsiktig samordning. Detta innebär att:

- Definiera arbetsgången från första kontakt till uppföljning
- Säkra att företag och investerare har en tydlig väg genom kommunens system
- Garantera att etableringsärenden bedöms och prioriteras utifrån Huddinges långsiktiga mål
- Hantera frågor kring eventuellt dubbelarbete och samarbetsutmaningar

☐ Relevanta mötesstrukturer

En kommunövergripande etableringsprocess kommer att kräva goda mötesstrukturer för samordning. Vi bedömer att framförallt tre forum behövs för att skapa framdrift och effektiv hantering. Det efterfrågas regelbundna samtal mellan politik och förvaltning samt att den nuvarande Näringslivsberedningen inte upplevs som ändamålsenlig. För att hantera de strategiskt viktiga frågorna föreslår vi att Näringslivsberedningen avvecklas och ersätts med en presidieberedning istället. På taktisk nivå är det viktigt att chefer och nyckelpersoner inom både Näringslivssektionen och SBA regelbundet ses för att diskutera vägval, prioriteringar och eventuella samarbetssvårigheter ute i organisationen. Därtill behöver Näringslivssektionen kalla till operativa möten på handläggarnivå. Syftet är att löpande diskutera etableringsförfrågningar över enhetsgränserna, men även att samordna ett proaktivt etableringsarbete som säkerställer att önskade företag väljer att investera i Huddinge kommun. Att inrätta en etableringsfunktion i form av en arbetsgrupp kan vara en idé.

☐ Ledningssystem

För att garantera implementeringsförmåga och genomförandekraft i etableringsarbetet föreslår vi att ett ledningssystem upprättas inom Näringslivssektionen. Vår bedömning är att systemet kan skapa stor nytta med hjälp av byggstenar såsom:

- En uttalad etableringssamordnare – med tillhörande etableringsgrupp - som ansvarar för att arbetet drivs framåt på ett effektivt sätt
- Regelbunden processuppföljning och anpassning
- Standardiserade rutiner och beslutsvägar
- Digitaliserad ärendehantering

Vi föreslår även att ledningssystemet tydliggör vilket mandat som finns på olika nivåer. Idag görs strategiska vägval av enskilda medarbetare, enligt flera intervjupersoner. I det framtida arbetet bör det kommuniceras att principbeslut fattas av ansvariga chefer (i nära förankring med den politiska ledningen) och att detaljbeslut hanteras på handläggarnivå.

IV. Kultur

Kulturförflyttning - från stuprör till samverkan

Ett framgångsrikt etableringsarbete kräver en gemensam förståelse och en stark kultur mellan kommunens olika verksamheter. Genomlysningen visar att det finns skillnader i både arbetssätt och synsätt mellan SBA och Näringslivssektionen, vilket skapar låsningar, ineffektivitet och frustration. Genom att stärka samarbetet kan kommunen agera mer professionellt och långsiktigt.

Våra rekommendationer för att stödja en starkare samverkanskultur handlar om:

- ☐ **Ledarskap**
- ☐ **Kompetensutveckling**

❑ Informationsdelning

❑ Ledarskap

Ett starkt ledarskap är viktigt för att bryta stuprörstänk och bygga en organisation där etableringar ses som en gemensam angelägenhet. Chefer och ledning behöver staka ut riktningen för etableringsarbetet, hantera eventuella målkonflikter och skapa tydliga förväntningar kring vad som krävs för att nå övergripande strategier och utvecklingsmål. Det är även centralt att ansvariga chefer (inom både Näringslivssektionen och SBA) kommunicerar att värdegrunden i Huddinge kommun bygger på konstruktiva partnerskap och aktivt medarbetarskap. Det innebär att strukturella och återkommande meningsskiljaktigheter inte längre kan accepteras. Eventuella konflikter och samarbetssvårigheter ska alltid eskaleras och hanteras på chefsnivå.

❑ Kompetensutveckling

För att ge fart åt kulturförändringen kan internutbildningar anordnas. Det stärker förståelsen för näringslivets betydelse i att nå kommunens visioner och ambitioner. I flera av intervjuerna påtalas det med eftertryck att ”Huddinge inte ska vara en sovstad”, vilket kräver dynamiskt näringsliv och ökad sysselsättning. Det kan även vara nyttigt med olika caseövningar. Vår erfarenhet är att sådana övningar ofta är ett avväpnande verktyg för att ge medarbetare bättre insyn i varandras arbetsprocesser.

❑ Informationsdelning

Samarbete och kulturbyggande gynnas av en aktiv informationsdelning. Tidigare i genomlysningen har vi lagt fram förslag på strategiska, taktiska och operativa samverkansmöten. Andra aktiviteter som kan stärka informationsdelningen handlar om att:

- Utveckla informella mötesplatser (till exempel genom frukostar, temadagar och studiebesök)
- Införa en struktur för att diskutera, dokumentera och sprida lärdomar från etableringsarbetet
- Skapa en gemensam processbank så att alla har tillgång till riktlinjer och checklistor för etableringsärenden
- Införa en digital plattform för etableringsarbetet där relevant information kan delas internt