

Utvärdering och utveckling av politisk organisation och förvaltningsorganisation i Huddinge kommun





Huddinge kommun
Att: Camilla Broo
141 85 Huddinge

Susanna Collijn

Ansvarig partner

+46 70 929 20 04

susanna.collijn@pwc.com

2026-03-06

Denna rapport har upprättats i enlighet med uppdragsavtal daterat 2025-02-21 mellan Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (556029-6740) och Huddinge kommun (212000-0068).

PwC:s uppdrag har varit att utvärdera den kommunala nämnds- och förvaltningsorganisationen, inklusive en specifik granskning av gymnasie- och arbetslivsnämnden samt dess förvaltning. Vår förhoppning är att denna rapport ska ge Huddinge kommun vägledning och underlag för att säkerställa en väl fungerande styrning och ledning i kommunens ambition att framtidssäkra välfärden.

Med vänlig hälsning,





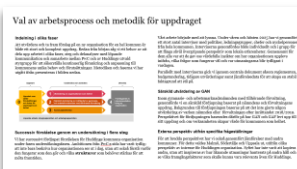







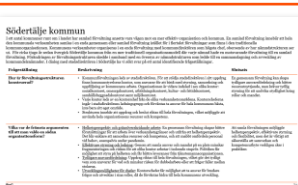


Susanna Collijn

Uppdragsansvarig

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	s. 5
2	Inledning	s. 9
2.1	Uppdragets bakgrund och syfte	s. 10
2.2	Arbetsprocess och metod	s. 12
2.3	Nulägesbild över nämnder nationellt och Huddinges nämndsorganisation	s. 16
3	Utvärderingsresultat	s. 26
3.1	Kommunövergripande nulägesanalys	s. 27
3.2	Förvaltningarnas nuläge	s. 35
3.3	Fördjupad utredning av GAN och GAF	s. 39
4	Medskick i det fortsatta arbetet	s. 49
4.1	Förslag på politisk organisation	s. 51
4.2	Förslag på förvaltningsorganisation	s. 67
4.3	Förutsättningar vid implementering	s. 76
5	Kommunjämförelser	s. 78
6	Bilagor	s. 89

Så här läser du rapporten

Kapitel	Beskrivning	Urval av innehåll
1	Rapporten inleds med ett sammanfattande avsnitt där vi presenterar de huvudsakliga utmaningarna som har framkommit i den kommunövergripande analysen, följt av PwC:s samlade rekommendationer.	<div data-bbox="1421 337 1717 504"> <p>Sammanfattning över kommunens främsta utmaningar utifrån genomförd kommunövergripande nulägesbild</p>  </div> <div data-bbox="1773 337 2068 504"> <p>Sammanfattning över kommunens främsta utmaningar utifrån genomförd kommunövergripande nulägesbild</p>  </div> <div data-bbox="2125 337 2420 504"> <p>Sammanfattning av PwC:s rekommendationer</p>  </div>
2	I detta kapitel redovisas organisationsöversynens metod och arbetsprocess, samt de fyra huvudsakliga principerna i arbetet. Därefter presenteras en övergripande bakgrund kring nämndstruktur i Sverige, tillsammans med hur Huddinge ser ut idag inom respektive ämnesområde.	<div data-bbox="1421 518 1717 685"> <p>Organisationsöversynens utgångspunkter</p>  </div> <div data-bbox="1773 518 2068 685"> <p>Val av arbetsprocess och metodik för uppdraget</p>  </div> <div data-bbox="2125 518 2420 685"> <p>Ölika kommunala organisationsformer</p>  </div>
3	I kapitel 3 redovisas resultatet av utvärderingen. Vi presenterar först en kommunövergripande nulägesanalys, följt av en sammanfattning av resultatet från utvärderingen av respektive förvaltning inklusive ett fördjupande avsnitt för den särskilda utredningen av GAN och GAF.	<div data-bbox="1421 699 1717 893"> <p>Identifierade teman som framkommit i intervjuer och gruppintervjuer</p>  </div> <div data-bbox="1773 699 2068 893"> <p>Förvaltningsnålen</p>  </div> <div data-bbox="2125 699 2420 893"> <p>Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen (fortsättning)</p>  </div>
4	I detta kapitel presenteras förslag till förändringar inom den politiska samt förvaltningsorganisationen. Kapitlet avslutas med att ta upp förutsättningar för att lyckas med implementeringen av de föreslagna förändringarna.	<div data-bbox="1421 908 1717 1102"> <p>Förslag till förändring avseende näringslivsberedningen</p>  </div> <div data-bbox="1773 908 2068 1102"> <p>Samla allt under ett tak - en gemensam förvaltning</p>  </div> <div data-bbox="2125 908 2420 1102"> <p>Framgångsfaktorer för lyckad implementering</p>  </div>
5	Avslutningsvis presenteras kommunjämförelserna med Södertälje, Uppsala och Malmö utifrån specifika frågeställningar som har varit relevanta vid jämförelsen.	<div data-bbox="1421 1116 1717 1298"> <p>Södertälje kommun</p>  </div> <div data-bbox="1773 1116 2068 1298"> <p>Bilaga Malmö stad: Mötenstruktur för förvaltningsövergripande utvecklingsuppdrag</p>  </div> <div data-bbox="2125 1116 2420 1298"> <p>Bilaga: Kommunjämförelse - kommunalråd</p>  </div>

Sammanfattning

1

Sammanfattning över kommunens främsta utmaningar utifrån genomförd kommunövergripande nulägesbild

Huvudsakliga utmaningar som framkommit i den kommunövergripande analysen (avsnitt 3.1):



1. Otydlig ansvarsfördelning

Det vi ser är att det finns en gränsdragningsproblematik och en viss otydlighet kring ansvar mellan nämnder och förvaltningar. Exempel på detta är frågor som hanteras inom ramen för samhällsbyggnadsprocessen och gränssnittet mellan natur- och stadsmiljönämnden och samhällsbyggnadsutskottet och kultur- och fritidsnämnden kring vad som ska räknas som nyinvestering kontra drift och underhåll. Ett annat exempel är näringslivsfrågorna som har ett otydligt gränssnitt mellan näringslivsberedningen och kommunstyrelsen, men även i förhållande till gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden. Ytterligare exempel är beredskapsfrågorna och de sociala hållbarhetsfrågorna som hanteras under kommunstyrelsen och dess koppling till beredningen för Trygghet, prevention och demokrati (TPD), kultur- och fritidsnämnden (ungdomsdemokrati) och socialnämnd/VON (ny socialtjänstlag). De klimatstrategiska frågornas hemvist väcker osäkerhet i organisationen. Sammantaget kan man säga att konsekvensen av osäkerheten leder till dubbelarbete, splittrad styrning och svårigheter att samarbeta.



2. Flertal politiska forum med svagt mandat

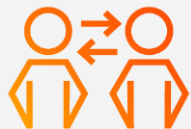
Det finns en allmän uppfattning om att antalet politiska forum och möten har ökat och flera forum saknar tydligt syfte och mandat att fatta beslut. Kommunstyrelsens arbetsutskott är ett sådant forum som många har uppfattningar om. Såsom att det inte används optimalt utan blir mer ett informationsforum där man inte fattar några beslut. Detta leder till långa och ineffektiva beslutsprocesser där frågor riskerar att fastna utan att föras vidare. Kommunövergripande strategiska frågor behöver hitta en naturlig hemvist med mandat att förändra. Kommunövergripande folkhälsofrågor är ett sådant exempel som idag ligger under kultur- och fritidsnämnden, men där man uppfattar att man inte har mandat att jobba fullt ut med dessa frågor.



3. Begränsad samverkan

Gränssnittsproblematiken ställer i sig krav på en hög samverkansgrad och där man för en löpande dialog mellan förvaltningar. Såväl politiker som tjänstemän lyfter behovet av samverkan över sektorsgränserna. Trots insikt om behovet av gränsöverskridande arbete så framkommer det i våra intervjuer, från såväl politiker som tjänstemän, att samverkan mellan nämnder och mellan förvaltningar är ganska begränsad. Generellt sett så håller man sig inom sitt eget uppdrag och inom sina strukturella ramar. Detta försvårar möjligheten att skapa enhetliga och samordnade insatser för kommunen som helhet.

Sammanfattning över kommunens främsta utmaningar utifrån genomförd kommunövergripande nulägesbild



4. Demokratisk legitimitet vs. effektivt beslutsfattande

Huddinge kommun sticker inte ut i meningen att man har så många fler nämnder än andra jämförbara kommuner. Utöver de obligatoriska nämnderna som en kommun måste ha enligt lag (kommunstyrelse, valnämnd, överförmyndarnämnd, krisledningsnämnd, kommunal revision) så har Huddinge kommun 8 nämnder. Jämförbara kommuner (befolkningsmässigt) såsom Lund, Uppsala, Halmstad och Södertälje har exempelvis 10 nämnder. Huddinge har därutöver ett antal politiska forum såsom beredningar och utskott som organisatoriskt ligger under kommunstyrelsen. Huddinge kommun har något fler heltids- och deltidsarvoderade politiker än exempelvis Malmö, Södertälje och Uppsala. Att den politiska organisationen varierar är inte konstigt. Det är den lokala kontexten och de utmaningar och prioriteringar som kommunen har som ska vara riktmärket. Den politiska organisationens storlek och varierande representation är både en styrka och en utmaning; styrkan ligger i möjligheten till bred förankring och demokratisk legitimitet, medan utmaningen handlar om att skapa tydlighet, effektivitet och struktur i beslutsprocesserna.



5. Brist på helhetsperspektiv

I våra intervjuer framkommer att det finns en avsaknad av helhetsperspektiv för kommunen och att strategiska kommungemensamma frågor behöver fångas på ett bättre sätt då de tenderar falla mellan stolarna. Exempel på sådana frågor är sociala hållbarhetsfrågor, folkhälsofrågor och näringslivsfrågor. Det har även framförts att vissa frågor av kommungemensam karaktär tenderar att stanna i diskussionsstadiet och förs inte vidare till ”rätt” politisk instans med mandat att besluta om riktning och förändring. Orsaker som lyfts är tidsbrist samt kommunstyrelsens oförmåga att prioritera strategiska frågor jämfört med operativa frågor. Detta kan leda till att viktiga perspektiv och mål fördröjs eller uteblir.

Sammanfattning av PwC:s rekommendationer

- Inrätta en miljö- och samhällsbyggnadsnämnd. I nämndens uppgifter föreslås ingå de verksamheter som idag lyder under samhällsbyggnadsutskottet (SBU), Natur- och stadsmiljönämnden (NSN) samt klimat och miljöutskottet.
- Inrätta en utbildningsnämnd. I nämndens uppgifter föreslås ingå de verksamheter som idag lyder under förskolenämnden (FSN) och grundskolenämnden (GSN).
- Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden (GAN) bibehålls med ett utökat uppdrag att även ta ansvar för kompetensförsörjningsfrågorna med koppling till akademierna och näringslivet på en operativ nivå för att stärka samarbetet med externa aktörer. Nämnden föreslås leda och samordna Högskolerådets arbete.
- Näringslivsberedningen avskaffas och frågorna placeras direkt under kommunstyrelsen (KS). Tydliggör roller och fördela ansvar i näringslivsarbetet.
- Stryk formuleringen i det gemensamma reglementet för styrelser och nämnder om att styrelsen/nämnderna ska inrätta ett arbetsutskott.
- Avveckla KSAU och förnya den politiska beredningsprocessen inför KS sammanträde. Utveckla gruppledarträffar som bärande kraft i det strategiska framtidsarbetet.
- Lyft ut folkhälsa och ungdomspolitiska frågor från Kultur- och fritidsnämnden uppdrag. Placera frågorna under KS tillsammans med övriga frågor inom social hållbarhet.
- Lyft ut de strategiska preventionsfrågorna från SN (socialnämnden) och placera under KS. I övrigt kvarstår SN och VON (vård- och omsorgsnämnden) med oförändrat uppdrag.
- Beredningen för Trygghet, prevention och Demokrati (TPD) avskaffas och frågorna placeras under KS.
- Organisera all kommunal verksamhet i en samlad förvaltning. Ge uppdrag till kommundirektören att forma organisationen på ett ändamålsenligt sätt.



Inledning

2

2.1

Uppdragets bakgrund och syfte

Organisationsöversynens utgångspunkter

Bakgrund och syfte

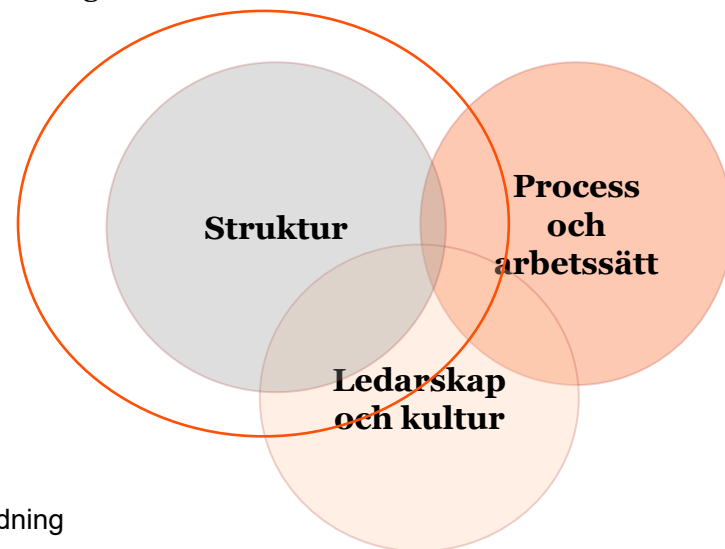
Samhället förändras i snabb takt och de utmaningar som kommuner och offentlig sektor står inför blir alltmer komplexa. Den offentliga sektorn måste vara beredd att hantera oväntade händelser, såsom pandemier, cyberhot eller andra kriser som kan påverka samhällsfunktionerna. Behovet ökar att arbeta förebyggande och samordnat kring frågor såsom beredskap, social hållbarhet, välfärdsbrott, folkhälsa och klimat. I omvärldsanalyser från såväl Huddinge som andra kommuner lyfts särskilt den demografiska utvecklingen fram, där en åldrande befolkning och minskade barnkullar ställer ökade krav på verksamheterna. Kommuner kommer, i allt högre omfattning, behöva se över hur resurser fördelas mellan verksamheter, så att inte överkapacitet byggs upp inom exempelvis skola/förskola samtidigt som äldreomsorgen behöver förstärkas.

Mot denna bakgrund är det avgörande att kommuner kontinuerligt ser över och anpassar sina organisationer för att möta dessa utmaningar och krav. Att vara proaktiv och rörlig i sitt handlande är en förutsättning för att kunna ta tillvara möjligheter, hantera risker och säkerställa en hållbar utveckling.

Huddinge kommun, med sina 115 000 invånare, har som mål att bli en av de tre populäraste kommunerna i Stockholms län för boende, besök och arbete. Kommunen är dessutom den näst största arbetsgivaren i området med 6500 anställda. Kommunen har gett PwC i uppdrag att utvärdera hela den kommunala organisationen, inklusive en specifik fördjupning av gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden samt dess förvaltning. Syftet, så som det beskrivs, är att bedöma effektivitet, ändamålsenlighet och tydlighet i uppdraget att framtidssäkra välfärden.

Avgränsning

Vårt uppdrag är avgränsat till att i första hand sätta fokus på organisationens struktur. Detta har varit en medveten avgränsning från Huddinge kommun för att skapa tydlighet kring ansvar, roller och beslutsvägar, vilket är en grundläggande förutsättning för att övriga delar av organisationen ska fungera effektivt. Samtidigt vill vi betona att Huddinge kommun redan under flera år har bedrivit ett omfattande och pågående utvecklingsarbete inom processer och arbetssätt samt ledarskap och kultur. Dessa områden är centrala för en modern, sammanhållen och hållbar organisation. Det är därför viktigt att understryka att vårt uppdrag inte innebär att dessa perspektiv saknas eller står stilla, tvärtom. De är pågående, prioriterade utvecklingsområden i kommunen. Avgränsningen handlar istället om att denna översyn inte fördjupat sig i dessa delar, utan utgår från att arbetet fortsätter parallellt och att det behöver integreras i nästa steg för att realisera effekterna av den föreslagna strukturen.



2.2

Arbetsprocess och metod

Val av arbetsprocess och metodik för uppdraget

Analysarbetet

Analysarbetet har skett iterativt. I takt med att nya pusselbitar framkommit har vi återvänt till våra hypoteser, kompletterat med ytterligare dialoger och provat slutsatserna i såväl styrgruppen* som den utökade styrgruppen, där även kommunstyrelsens ordförande och andre vice ordförande har ingått. Workshops och gemensamma reflektioner i olika konstellationer har varit en viktig del av processen, både för att testa olika organisatoriska alternativ och för att säkerställa att analysen förankras i kommunens egen verklighet.

Framtagande av förslag på organisationsförändringar

Genom hela uppdraget har vi arbetat nära styrgruppen och återkommande presenterat preliminära resultat, diskuterat konsekvenser och stegvis förfinat våra förslag. Genom utvecklande workshops, både med styrgruppen och den utökade styrgruppen har vi vidareutvecklat förslagen, analyserat konsekvenser och tydliggjort gränssnitt. Sammantaget har processen präglats av dialog, nyfikenhet och en vilja att tillsammans förstå hur Huddinges organisation kan utvecklas på ett hållbart sätt. En viktig aspekt har varit just att nyckelpersoner från Huddinge har varit involverade i framtagandet av de olika förslagen och att dessa har förankrats löpande.

*Styrgruppen har bestått av kommundirektör, biträdande kommundirektör samt ledningsstrateg på KSF.

Styra	Leverera	Ansvarsutkrävande
Att styra handlar på den politiska nivån om att sätta riktning för kommunens utveckling, att leda och samordna på en övergripande nivå för att nå dit samt att göra avvägningar och prioritera mellan olika behov	Den lokala politiken ska också säkerställa att kommunen kan leverera på invånarnas behov och lösa komplexa samhällsproblem. För att göra detta krävs beslutsmässighet och beslut förhållanden för olika	Invånare har rätt att utkräva ansvar för hur kommunens gemensamma resurser använts. Det är lokalpolitikerna som är ytterst ansvariga för resursfördelning och för att motivera beslutade och att ansvarfullt agera

Vilka konsekvenser får de olika alternativen för de politiska förmågorna?

● Positiva effekter ● Inga konsekvenser ● Utmaningar

	Representera	Främja demokrati	Styra	Leverera	Ansvarsutkrävande	Arbetsgivaransvar
Alternativ 1	●		●			
Alternativ 2		●	●		●	
Alternativ 3	●	●	●			
Alternativ 4	●			●		
...						

Fyra grundläggande principer som utgångspunkt för förändring

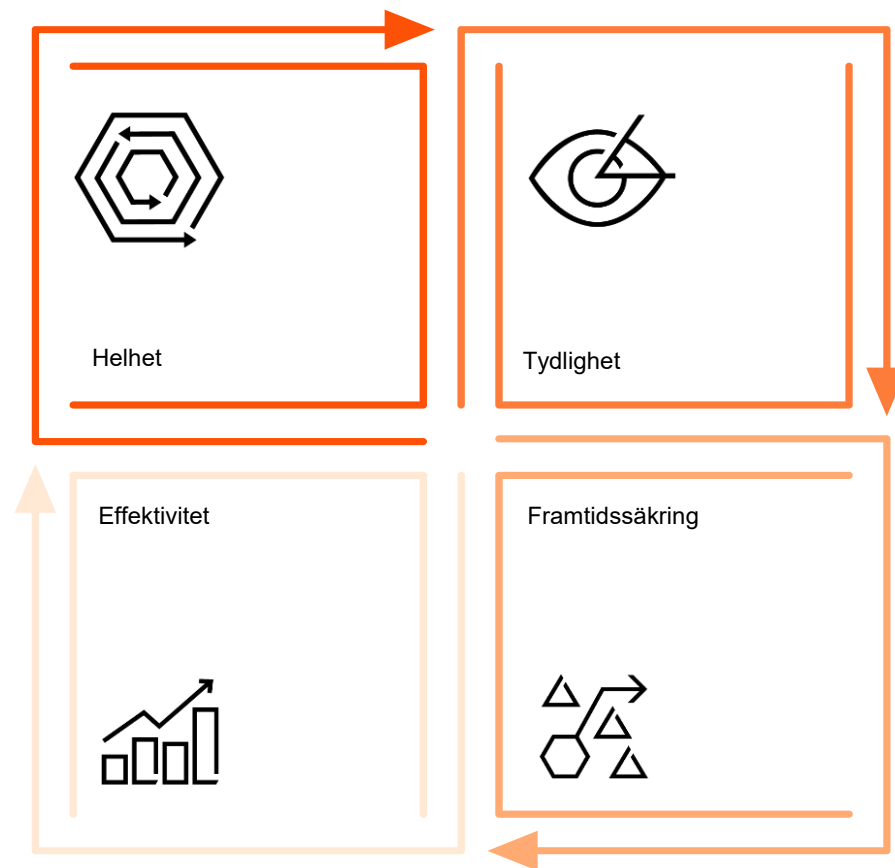
Huddinge kommun har lyft fram fyra principer som vägledande i översynen. Tillsammans beskriver de vad som krävs för att forma en organisation som är både robust och flexibel. En organisation som inte bara löser dagens behov, utan också står redo för morgondagens utmaningar.

Helhet handlar om att se kommunen som en sammanhängande organisation där politiska nämnder, förvaltningar och stödfunktioner samverkar mot gemensamma mål. Det innebär att strategiska frågor inte fastnar i enskilda delar utan hanteras med ett övergripande perspektiv som främjar samordning och enhetlighet. Brist på helhetsperspektiv kan leda till fragmenterade beslut och ineffektiv styrning.

Tydlighet avser klara roller, mandat och ansvarsfördelning mellan politiska forum och förvaltningar. En tydlig styrkedja från kommunfullmäktige till nämnder och förvaltningar skapar förutsättningar för effektiv styrning och minskar risken för organisatoriska mellanrum. Otydlighet kan leda till dubbelarbete, konflikter och fördröjda beslut.

Effektivitet innebär att kommunen använder sina resurser – ekonomiska, personella och organisatoriska – på ett sätt som ger hög måluppfyllelse med minsta möjliga resursåtgång. Det handlar både om interna processer, arbetsbelastning och styrning, samt om att skapa balans mellan tillit och detaljstyrning. Effektivitet är nära kopplat till ändamålsenlighet och kostnadsmedvetenhet.

Framtidssäkring syftar till att bygga en organisation som är robust och flexibel inför förändringar i omvärlden. Det handlar om organisatorisk resiliens, förmåga att anpassa sig till nya krav och att skapa strukturer som klarar både förväntade och oväntade utmaningar.



2.3

Nulägesbild över nämnder nationellt och Huddinges nämndsorganisation

Olika kommunala organisationsformer

Huddinge kommun i ett större sammanhang

Organiseringen av kommuner är ett område i ständig förändring, där både lagstiftning, lokala förutsättningar och nationella rekommendationer påverkar hur den politiska och administrativa strukturen utformas.

I detta avsnitt gör vi en utblick i omvärlden för att spegla Huddinge kommuns nuvarande politiska organisation i ett större sammanhang. Syftet är att identifiera lärdomar, goda exempel och alternativa lösningar som kan inspirera och utmana den egna utvecklingen. SKR:s rapport "Politisk organisation i kommuner och regioner" (SKR 2025) utgör en viktig kunskapskälla och referenspunkt i detta avsnitt.

Analysen visar bland annat att majoriteten av Sveriges kommuner har en så kallad traditionell nämndorganisation med facknämnder, men att det finns en växande variation i hur nämnder och styrelser utformas.

SKR:s rapport "Politisk organisation i kommuner och regioner" (SKR 2025) presenterar hur olika kommuner har valt olika varianter på samma tema. Rapportens sammanställning beskriver olika politiska organisationer utan att värdera dess funktionalitet

Rapporten är en kartläggning av kommuners och regioners politiska organisation under hösten 2024.



Olika kommunala organisationsformer

Generellt om antalet nämnder

Bland de svenska kommuner som har tio eller fler nämnder (utöver de obligatoriska nämnder en kommun måste ha enligt kommunallagen) är det nästan uteslutande större kommuner med över 100 000 invånare som återfinns. Exempelvis har Stockholm 15 nämnder samt ytterligare 11 stadsdelsnämnder. Göteborg har 13 nämnder varav fyra socialnämnder med geografiskt ansvar. Borås har 15 nämnder, Västerås har 13 och en kommundelsnämnd, medan Malmö har 12 nämnder. Kommuner som Uppsala, Örebro, Lund, Halmstad, Södertälje (utöver fyra kommundelsnämnder) och Kalmar har alla tio nämnder.

När det gäller fördelningen i övriga kommuner ser det ut så här:

- nio kommuner har nio nämnder
- åtta kommuner har åtta nämnder
- 19 kommuner har sju nämnder
- 26 kommuner har sex nämnder
- 47 kommuner har fem nämnder
- 50 kommuner har fyra nämnder
- 53 kommuner har tre nämnder
- 12 kommuner har två nämnder.

Det är vanligt att kommuner med ett lågt antal egna facknämnder har en mindre befolkning. Ofta hanterar dessa kommuner en stor del av sin verksamhet i samarbete med andra kommuner, till exempel genom gemensamma nämnder eller kommunalförbund.

Huddinges nämndstruktur

Huddinge kommun har, likt många andra större kommuner, en relativt omfattande nämndstruktur. Det innebär att en förvaltning kan arbeta på uppdrag av en eller flera nämnder.

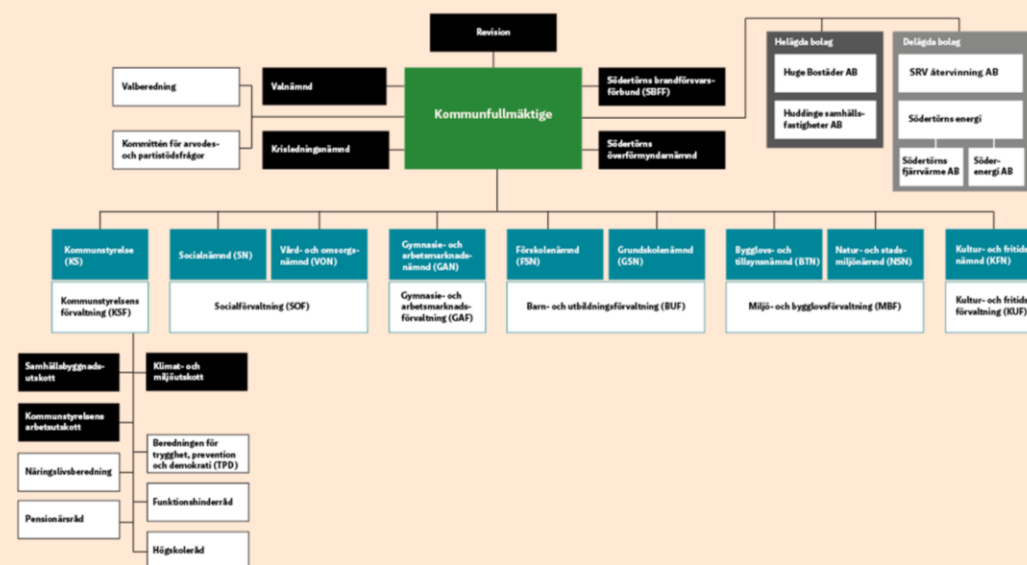


Bild: Huddinge kommuns befintliga nämnd- och förvaltningsorganisation

Om nämnder inom utbildningsområdet



Generellt om nämnder med ansvar för utbildningsområdet

Kommuner i Sverige organiserar ansvaret för utbildningsfrågor på olika sätt, och benämningarna på nämnder som hanterar dessa frågor varierar stort. Det kan till exempel röra sig om barn- och utbildningsnämnd, barn- och ungdomsnämnd, bildningsnämnd, lärandenämnd, kompetensnämnd eller familjenämnd. I ett antal kommuner, totalt 42 stycken, är ansvaret för utbildningsområdet uppdelat på två eller fler nämnder*.

Vanligtvis innebär det att en nämnd ansvarar för förskola och grundskola, medan en annan hanterar gymnasie- och vuxenutbildning. I vissa större kommuner finns särskilda nämnder för förskola eller vuxenutbildning, och ibland kombineras ansvaret för vuxenutbildning med arbetsmarknads- och integrationsfrågor. Det förekommer även att dessa frågor hanteras inom ramen för en socialnämnd, särskilt när det gäller individ- och familjeomsorg. I vissa fall styrs gymnasieutbildningen genom samverkan med andra kommuner, antingen via gemensamma nämnder eller kommunalförbund.

Det är också vanligt att utbildningsnämnden har ansvar för kultur- och/eller fritidsfrågor, även om detta inte alltid framgår av nämndens namn. I ytterligare några kommuner har en och samma nämnd ansvar för både utbildning och individ- och familjeomsorg, eller för den del av individ- och familjeomsorgen som riktar sig till barn och unga.

*Exakta uppgifter om hur många kommuner som endast har en samlad utbildningsnämnd framgår inte av SKR:s rapport eller andra källor som PwC har tagit del av.

Utbildningsområdet inom Huddinge kommun

Huddinge kommun har en nämndstruktur där man har delat upp utbildningsfrågorna på tre nämnder – förskolenämnd, grundskolenämnd samt gymnasie- och vuxenutbildning (gymnasie- och arbetsmarknadsnämnd). Strukturen ställer krav på samverkan mellan nämnderna, särskilt vid övergångar mellan skolformer och när det gäller frågor som rör hela utbildningskedjan, såsom elevhälsa, kompetensförsörjning och samarbete med arbetslivet.

Om nämnder inom det sociala området



Generellt om nämnder med ansvar för det sociala området

Socialtjänsten hanterar svåra och komplexa frågor med olika verksamhetslogiker och Sveriges kommuner organiserar ansvaret för socialtjänsten på olika sätt. Vanliga namn på nämnder inom det sociala området är socialnämnd, vård- och omsorgsnämnd samt äldre- och funktionsnämnd. I många kommuner finns en enda nämnd som ansvarar för hela socialtjänsten, men i ett betydande antal kommuner har man valt att dela upp ansvaret på flera nämnder. Den vanligaste uppdelningen är att individ- och familjeomsorg (IFO) hanteras separat från vård och omsorg för äldre samt personer med funktionsnedsättning. I vissa fall finns även en särskild nämnd för funktionshinderfrågor.

Det är inte ovanligt att frågor som rör arbetsmarknad och integration ligger under samma nämnd som IFO, eller att en nämnd ansvarar för hela det sociala området, dvs både IFO- och vård och omsorgsverksamheten. Några kommuner har tre olika nämnder för att täcka in de olika delarna av socialtjänsten. I större städer, som Göteborg, förekommer geografiskt indelade socialnämnder, och i kommuner med kommundelsnämnder ansvarar dessa ofta för sociala frågor inom sitt område.

Sociala frågor i Huddinge kommun

I Huddinge kommun är ansvaret för det sociala området organiserat genom socialnämnden, som hanterar individ- och familjeomsorg, samt vård- och omsorgsnämnden, som ansvarar för äldreomsorg och omsorg om personer med funktionsnedsättning. Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden ansvarar bland annat för försörjningsstöd och arbetsmarknadsfrågor. Huddinge har därmed valt en modell som kombinerar specialisering med behovet av samordning mellan nämnder, vilket är vanligt bland större kommuner.

Om nämnder inom integrations- och arbetsmarknadsområdet



Generellt om nämnder inom integrations och arbetsmarknadsområdet

I många kommuner hanteras arbetsmarknads- och integrationsfrågor av den nämnd som också ansvarar för vuxenutbildning, vilket ibland sker inom ramen för en utbildningsnämnd. Det finns dock kommuner (23 st) som valt att inrätta en särskild arbetsmarknadsnämnd för dessa frågor. I nästan lika många fall ligger ansvaret istället hos den nämnd som arbetar med individ- och familjeomsorg.

Integrations- och arbetsmarknadsområdet i Huddinge kommun

I Huddinge kommun hanteras arbetsmarknads- och integrationsfrågor av gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden. Nämnden ansvarar för gymnasieskola och vuxenutbildning och för insatser som syftar till att stärka arbetsmarknadsetablering och integration för kommunens invånare genom att underlätta övergången från studier till arbete. Modellen förutsätter sammanhållen styrning och samarbete med andra nämnder såsom socialnämnden för att säkerställa att individens behov tillgodoses på ett samlat sätt, samt med grundskolenämnden för att säkerställa en välfungerande övergång mellan skolformer med fokus på elever med särskilda behov.

Om nämnder inom samhällsbyggnads-, bygg och miljöområdet



Generellt om nämnder med ansvar för samhällsbyggnads-, bygg och miljöområdet

Kommuner i Sverige organiserar ansvaret för samhällsbyggnadsfrågor på olika sätt. Många har en samhällsbyggnadsnämnd och/eller en miljö- och byggnadsnämnd. I vissa kommuner finns bara en nämnd som hanterar hela området, medan andra har valt att dela upp ansvaret på två eller flera nämnder. Ofta innebär det att en nämnd fokuserar på samhällsutveckling, medan en annan ansvarar för tillsyn och tillståndsärenden kopplade till bygg- och miljöfrågor.

I vissa fall fungerar kommunstyrelsen även som byggnadsnämnd, och även om det finns särskilda nämnder för dessa frågor har kommunstyrelsen ofta en betydande roll i samhällsbyggnadsprocessen. Vissa kommuner, liksom Huddinge, har dessutom inrättat särskilda utskott under kommunstyrelsen för att hantera samhällsutvecklingsfrågor. Det är också vanligt att flera kommuner samarbetar genom gemensamma miljö- och byggnämnder, särskilt för att effektivisera tillsyn och tillståndshantering.

Samhällsbyggnads-, bygg och miljöfrågor i Huddinge kommun

I Huddinge kommun är ansvaret för miljö- och samhällsbyggnadsområdet organiserat på flera nämnder. Direkt under kommunstyrelsen finns dels ett samhällsbyggnadsutskott, som hanterar frågor kring fysisk planering, infrastruktur och samhällsutveckling, dels ett klimat- och miljöutskott som leder, samordnar och följer upp arbetet med övergripande och strategiska mål och riktlinjer för klimat-, energi och miljöarbetet. Natur- och stadsmiljönämnden (NSN) ansvarar bland annat för frågor som rör drift och underhåll av gator, torg och kvartersmark. Bygglövs- och tillsynsnämnden (BTN) ansvarar bland annat för tillsyn, tillstånd och kontroll inom bygg- och miljöområdet. I nämndens verksamhet ingår även den kommunala lantmäterimyndigheten. Organiseringen över flera nämnder förutsätter samarbete mellan nämnderna och med kommunstyrelsen för att skapa en sammanhållen och effektiv samhällsbyggnadsprocess.

Om nämnder inom teknik- och infrastrukturuområdet



Generellt om nämnder med ansvar för teknik och infrastruktur

I många kommuner samlas ansvaret för tekniska frågor, såsom gator, vatten, avlopp och renhållning, i en teknisk nämnd eller servicenämnd. Det är vanligt att vissa delar av den kommunaltekniska verksamheten hanteras av kommunala bolag eller i samarbete med andra kommuner, exempelvis genom kommunalförbund, gemensamma nämnder eller gemensamma bolag – särskilt när det gäller vatten- och avfallshantering. I flera kommuner ligger dessutom ansvaret för teknik- och infrastrukturfrågor direkt under kommunstyrelsen.

Teknik- och infrastrukturfrågor i Huddinge kommun

I Huddinge kommun ansvarar natur- och stadsmiljönämnden (NSN) för frågor som rör drift och underhåll av bland annat gator, torg, kvartersmark, parker, trafikanläggningar, energi- och klimatrådgivning, jakt- och viltvård, avfallshantering och renhållningsfrågor samt förvaltning och vidareutveckling av kommunal mark. Kommunen samarbetar även med andra aktörer och kommuner inom vissa tekniska områden, till exempel genom gemensamma bolag eller avtal för VA och avfall. För att säkerställa en välfungerande teknisk verksamhet förutsätts samarbete mellan NSN, BTN, kommunstyrelsen och de kommunala bolagen, samt en tydlig ansvarsfördelning mellan de olika aktörerna.

Om nämnder inom kultur- och fritidsområdet



Generellt om nämnder med ansvar för kultur- och fritidsområdet

Kultur- och fritidsfrågor har en tydlig politisk tyngd i många kommuner, trots att dessa verksamheter är frivilliga och ofta utgör en mindre del av den totala kommunala budgeten. I drygt hälften av Sveriges kommuner med nämndorganisation finns en särskild kultur- och fritidsnämnd. I vissa fall har kommunen valt att dela upp ansvaret mellan en kulturnämnd och en fritidsnämnd. Det är också vanligt att dessa nämnder har ett utökat ansvar som kan omfatta områden som teknik, tillväxt, turism eller folkhälsa.

I andra kommuner hanteras kulturfrågorna tillsammans med utbildningsfrågor inom ramen för en utbildningsnämnd. Det förekommer även att kultur- och/eller fritidsfrågor hanteras av ett särskilt utskott under kommunstyrelsen, snarare än av en egen nämnd.

Kultur- och fritidsfrågor i Huddinge kommun

I Huddinge kommun finns en särskild kultur- och fritidsnämnd (KFN) som ansvarar för frågor kopplade till kultur, idrott, fritidsverksamhet och föreningsliv. Nämndens uppdrag är att främja ett rikt och tillgängligt kultur- och fritidsutbud för kommunens invånare och att i samarbete med andra nämnder arbeta för att säkerställa att kultur- och fritidsverksamheten bidrar till kommunens övergripande mål om delaktighet, folkhälsa, och social hållbarhet.

Om nämnder inom jävs- och myndighetsfrågor

Generellt om jävs- och myndighetsnämnder

I kommuner som har valt en organisation utan traditionella facknämnder är det ganska vanligt att man istället har inrättat en eller flera särskilda nämnder för att hantera frågor om jäv eller myndighetsutövning, vid sidan av kommunstyrelsen och dess utskott. Denna typ av nämnder har dock även börjat förekomma i kommuner med mer traditionell nämndstruktur. Idag har ett dussintal kommuner en särskild jävsnämnd, medan åtta kommuner har en myndighets- eller individnämnd. I ett fall har kommunen valt att låta kommunstyrelsen ansvara för alla utbildnings- och socialtjänstfrågor, med undantag för de ärenden som innebär myndighetsutövning – dessa hanteras istället av en särskild myndighetsnämnd.



Jävs- och myndighetsfrågor i Huddinge kommun

I Huddinge kommun är ansvaret för myndighetsutövning organiserat på olika sätt beroende på verksamhetsområde. Inom samhällsbyggnadsområdet finns en särskild bygglovs- och tillsynsnämnd som hanterar myndighetsutövning kopplat till bygglov, tillsyn och liknande frågor. När det gäller de mjuka verksamhetsområdena, såsom utbildning, socialtjänst och omsorg, är ansvaret för myndighetsutövning integrerat i de ordinarie nämnderna. Det innebär att de själva ansvarar för myndighetsbeslut inom sina respektive områden.

3

Utvärderingsresultat

3.1

Kommun- övergripande nulägesanalys

Identifierade teman som framkommit i intervjuer och gruppsamtal

I nulägesanalysen av Huddinge kommuns nämnds- och förvaltningsorganisation återges PwC:s uppfattning av de huvudsakliga utmaningarna utifrån vad som framgått i intervjuer och samtal med både politiker och tjänstepersoner. För att ge en så heltäckande och rättvisande bild som möjligt har vi valt att inte särskilja mellan om det är en politiker eller en tjänsteperson som uttryckt en viss åsikt eller observation. Syftet är att lyfta fram de gemensamma mönster, uppfattningar och utmaningar som präglar organisationen som helhet, snarare än att fokusera på individuella perspektiv eller roller.

Nedan presenteras tio teman som har varit återkommande under våra intervjuer och gruppsamtal med politiker och tjänstepersoner under arbetets gång. Dessa förklaras mer ingående på kommande sidor och sammanfattas med PwC:s analys av nuläget i slutet av avsnittet.

Identifierade teman

1. Ett respektfullt politiskt klimat
2. En tydlig styrkedja
3. Storleksskillnader i organisationen och hur det påverkar samarbete
4. Råd och beredningar har inte formellt beslutsmandat
5. Samordning och helhetsperspektiv
6. Struktur i organisatoriskt mellanrum
7. En stor politisk organisation
8. Ansvarsfördelning och organisatoriska mellanrum
9. Politik och förvaltning; vem ska hantera vad?
10. Kommungemensamma frågor



Kommunövergripande nulägesbild

Iakttagelser från intervjuer och gruppsamtal

Ett respektfullt politiskt klimat

Det politiska klimatet i Huddinge kommun framstår som gott, där respekt och samarbetsvilja präglar relationerna mellan politiker oavsett partitillhörighet, majoritet eller opposition. Denna respektfulla grundton skapar gynnsamma förutsättningar för måluppfyllelse och för att snabbt kunna anpassa sig till nya förutsättningar. Berättelsen om ”Huddingefamiljen” verkar väl förankrad och styrkedjan – från kommunfullmäktige via nämnder till förvaltningar – upplevs fungera mycket bra.

En tydlig styrkedja

Kommunstyrelsens (KS) roll som styrande och samordnande funktion upplevs som tydlig och respekterad, och det finns en etablerad styrmodell som ger stabilitet och förutsägbarhet i styrningen. Samtidigt finns det en insikt om att även i ett gott klimat kan viktiga frågor falla mellan stolarna om inte helhetsperspektivet ständigt hålls levande. Det är därför avgörande att det goda klimatet också omsätts i strukturer och processer som säkerställer att strategiska frågor hanteras på rätt nivå och inte stannar i diskussionsstadiet.

Storleksskillnader i organisationen och hur det påverkar samarbete

Välfärdsuppdraget är omfattande och varierande. Att skillnader i storlek uppstår mellan nämnder och förvaltningar är därför inte konstigt. Men strukturella skillnader i organisationen kan också påverka relationer och möjligheter till strategiskt samarbete. Det framkommer att storleksskillnader mellan olika förvaltningar ibland skapar hinder för samarbete mellan förvaltningar.

Beroende av storlek på förvaltningen så tenderar man att hantera frågor på olika nivåer och med olika perspektiv, vilket kan göra det svårt att hitta gemensamma arbetssätt och förstå varandras utmaningar. Dessa utmaningar riskerar att leda till att viktiga frågor inte samordnas effektivt, att dialogen mellan förvaltningarna försvåras och att helhetsperspektivet går förlorat.



Kommunövergripande nulägesbild

Iakttagelser från intervjuer och gruppsamtal

Råd och beredningar har inte formellt beslutsmandat

Det finns ett flertal råd och beredningar i organisationen. Dessa fyller viktiga funktioner för dialog, förankring och beredning av frågor, och har, i enlighet med kommunallagen, inget eget beslutsmandat. Det innebär att deras roll alltid är rådgivande eller förberedande. Det kan därför uppstå en viss otydlighet kring ansvar och förväntningar, eftersom forumen inte kan fatta beslut. Den politiska organisationens storlek och varierande representation är både en styrka och en utmaning; styrkan ligger i möjligheten till bred förankring och demokratisk legitimitet, medan utmaningen handlar om att skapa tydlighet, effektivitet och struktur i beslutsprocesserna.

Högskolerådet är organisatoriskt knutet till kommunstyrelsen. Rådet upplevs som inaktivt och verkar inte ha funnit sin roll i relation till övriga närbesläktade verksamheter såsom näringslivsberedningen, Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden (GAN) och Grundskolenämnden (GSN).

Näringslivsberedningen upplevs som otillräcklig, då den inte har möjlighet att fatta beslut. Funktionshinderrådet och pensionärsrådet får kritik för att dialogen är ensidig och att det saknas ömsesidig dialog med målgrupperna i båda riktningarna. Sammantaget blir konsekvensen långa beslutsvägar och resursineffektivitet, där frågor riskerar att fastna i forum utan att föras vidare till rätt instans med mandat att fatta beslut.

Samordning och helhetsperspektiv

Trots att insikten om värdet av gränsöverskridande arbete är väl etablerad, präglas organisationen av en nämnd- och förvaltningslogik där varje enhet utgår från sitt grunduppdrag. Samverkan mellan nämnder och mellan förvaltningar förekommer i begränsad omfattning, trots att det i reglementet anges att samverkan ska ske för att uppnå en effektiv och ändamålsenlig verksamhet för kommunen som helhet. När samverkanskulturen sviktar går kommunen miste om möjligheten att skapa enhetliga och samordnande insatser som stärker helhetsperspektivet.

Struktur i organisatoriskt mellanrum

I kommunjämförelsen med Malmö stad (se avsnitt 5) framkommer att staden har hittat en mötesstruktur och systematik i att hantera ansvarsfrågor som faller mellan stolarna. Malmö stads förvaltningar har som utgångspunkt att det med jämna mellanrum uppkommer frågor, på grund av sin storlek och komplexitet, där ansvarsfördelningen inte alltid är tydlig och att detta är ett naturligt inslag i samhällsbyggnadsprocessen. När den typen av frågor väcks löser man frågan i en gemensam process. Exemplet visar att det går att få struktur i frågor som landar i organisatoriska mellanrum, men att det krävs ett lösningsfokuserat förhållningssätt.

Kommunövergripande nulägesbild

Iakttagelser från intervjuer och gruppsamtal

En stor politisk organisation

Det finns en generell uppfattning att antalet politiska forum och möten har ökat samt att den politiska organisationen över tid har blivit allt mer omfattande. Denna utveckling kan vara en bidragande förklaring till en struktur där flera politiska forum ligger i gränslandet till varandra, vilket i sin tur bidrar till en otydlighet kring vilka frågor som hanteras var och av vem. I ett flertal forum och beslutsvägar innebär det att beslutsprocesserna drar ut på tiden och att vissa forum inte nyttjas optimalt medan andra knappt används alls.

Det finns exempel på att viktiga frågor inte alltid lyfts till rätt forum, vilket kan bero på att representationen i olika forum är otydlig eller mandatet är svagt. Ett särskilt behov finns av att tydliggöra kopplingen mellan politiska uppdrag i en nämnd och representation i andra politiska forum, så att frågor hanteras där de hör hemma. Exempel på närbesläktade verksamheter och där organisationen inte lyckats utveckla ett nära samarbete är mellan kultur och fritidsnämnden och beredningen för trygghet, prevention och demokrati (TPD).

Trots att Kultur- och fritidsnämnden (KFN) har ansvar för att driva och samordna kommunens arbete med ungdomspolitik och stödja utvecklingen av ungdomsdemokrati, så har nämnden vare sig politisk- eller tjänstemannarepresentation i beredningen. Det finns även indikationer som tyder på att frågor inte lyfts till TPD, trots att syftet med beredningen är att föra dialog och förankra viktiga frågor. Sammantaget innebär detta att kommunen riskerar att missa samordningsvinster och att viktiga frågor inte får den uppmärksamhet de förtjänar.

Vi ser att det finns en risk i att vissa forum existerar mer av tradition än av faktisk funktion, vilket försvårar möjligheten att arbeta strategiskt och effektivt. Exempel på ett sådant forum är kommunstyrelsens arbetsutskott (KSAU) som flera menar inte används på ett optimalt sätt. Det är ett relativt stort forum med 7 ledamöter och lika många ersättare samt 2 ledamöter med närvarorätt. Det verkar finnas en avsaknad av diskussion och fördjupad beredning. Några beslut fattas sällan och man tar hellre diskussionen i KS. Sammantaget innebär avsaknaden av funktion i dessa forum att det politiska systemet blir trögt och ineffektivt.

Kommunövergripande nulägesbild

Iakttagelser från intervjuer och gruppsamtal

Ansvarsfördelning och organisatoriska mellanrum

Det finns en gränsdragningsproblematik och en uppfattning om otydlig ansvarsfördelning mellan ett flertal nämnder och förvaltningar, något som bekräftas av både politiker och tjänstepersoner. Orsaker som lyfts är bland annat att den nuvarande nämnds- och förvaltningsstrukturen skapar organisatoriska mellanrum där frågor riskerar att ”hamna mellan stolarna”. I en modell med flera självständiga förvaltningar blir det också naturligt att sakfrågor delas upp på ett sätt som inte alltid följer verksamhetslogiken, vilket kan göra det otydligt vem som äger processen. Flera beskriver att det ibland är svårt att agera eller fatta beslut i frågor som formellt ligger utanför den egna förvaltningens ansvarsområde.

Vi uppfattar att vissa sakfrågor faller mellan stolarna eller att förvaltningar inte är medvetna om andras förvaltningars planer och ageranden.

Ett återkommande exempel som tas upp vid våra intervjuer är gränssnittet mellan Samhällsbyggnadsavdelningen (SBA) och Miljö- och bygglövsförvaltningen (MBF) vad avser planering, investering, drifts- och underhållsfrågor samt hur de miljöstrategiska frågorna ska hanteras.

Ett annat konkret exempel är hanteringen av spontanidrottsplatser. Eftersom gränsdragningen mellan förvaltningarnas ansvarsområden har varit otydliga i denna fråga, inhämtades ett politiskt uppdrag.

Frågan är ett av flera exempel där gränssnittet mellan olika verksamheter upplevs vara ett problem. Ibland kan man lösa vissa oklarheter genom att upprätta s.k. gränsdragningslistor vilket också görs, men otydligheter mellan verksamheter kommer alltid att uppstå och då får man lösa detta i en dialog.



Kommunövergripande nulägesbild

Iakttagelser från intervjuer och gruppsamtal

Politik och förvaltning; vem ska hantera vad?

Utmaningarna som uppstår i de organisatoriska mellanrummen har i vissa fall krävt politisk involvering upp till kommunfullmäktige för att reda ut frågan. Ett välfungerande samspel mellan politik och förvaltning kräver regelbunden dialog kring vilka frågor som ska hanteras politiskt och vilka frågor som ska hanteras på förvaltningsnivå.

Frågor om ansvarsfördelning och hur de kommunala verksamheterna ska samarbeta kring planering, genomförande och förvaltning är klassiska ”hur-frågor” och borde kunna hanteras på tjänstemannanivå. En tänkbar konsekvens av att alltför lättvindigt lyfta frågor av verkställighetskaraktär till politiken, kan bli ett bristande förtroende för förvaltningarnas förmåga att hantera verkställighet, vilket i sin tur får konsekvenser för hur den politiska agendan kan komma att utvecklas. Ett bristande förtroende kan leda till att detaljstyrningen och ärendemängden ökar.

Kommungemensamma frågor

Sveriges kommuner står inför många stora utmaningar och Huddinge kommun är inget undantag. Demografi, kompetensutveckling, klimatanpassningar, välfärds kriminalitet och kostnadsökningar är några av de viktigaste utmaningarna. I våra intervjuer framkommer att det finns en avsaknad av helhetsperspektiv för kommunen och att strategiska kommungemensamma frågor behöver fångas på ett bättre sätt då de tenderar falla mellan stolarna. Orsaker som lyfts är tidsbrist samt KS utmaning att prioritera strategiska frågor framför mer operativa frågor. Det har även framförts att vissa frågor av kommungemensam karaktär tenderar att stanna i diskussionsstadiet och förs inte vidare till ”rätt” politisk instans med mandat att besluta om riktning och förändring.

I intervjuerna får vi även till oss att under de senaste åren har ett arbete bedrivits på tjänstemannasidan i syfte att utveckla arbetssätt där man rör sig tydligt från stuprör till helhetsperspektiv och till mer horisontell styrning. Medvetenheten verkar stor kring de kommunövergripande utmaningarna och kommundirektören lyfter ofta dessa frågor i kommunledningsgruppen (KLG).

Samlad analys av Huddinges organisatoriska nuläge

PwC:s analys och bedömning av nuläget

Den samlade bilden av Huddinges politiska och administrativa organisation visar på en struktur som successivt vuxit i omfattning och komplexitet.

Storleken har lett till långa beslutsvägar, många involverade aktörer och en ibland otydlig ansvarsfördelning, särskilt inom områden där nämnder och förvaltningar överlappar. Flera frågor cirkulerar länge i organisationen innan de landar rätt, vilket både skapar resurskrävande processer och riskerar att hämma framdriften i strategiskt viktiga frågor.

En återkommande observation är att utskott och beredningar inte alltid fyller en tydlig funktion eller nyttjas på ett sätt som stärker beslutsprocesserna. I vissa fall har de utvecklats till informationsforum snarare än redskap för fördjupning och beredning. Det bidrar till att politiska frågor ibland hanteras i forum utan beslutsmandat, samtidigt som närliggande organ saknar insyn eller roll i de frågor som berör dem.

Utifrån vår analys är det tydligt att den främsta utmaningen inte är antalet nämnder, utan snarare mängden politiska forum, framför allt utskott och beredningar, samt hur dessa används. Huddinge har en stark grund i form av ett respektfullt politiskt klimat och en fungerande styrmodell, men denna potential hämmas av otydliga gränssnitt där delar av samma fråga är utspridd mellan flera forum, och ökar risken för att strategiska frågor faller mellan stolarna.

Det leder även till långa beslutsvägar, samt att KS inte fullt ut kan ta sitt strategiska ansvar.

Om strategiska kommunövergripande frågor inte tas om hand på ett ändamålsenligt sätt, går den kommunala organisationen miste om viktiga perspektiv i sin långsiktiga styrning. Detta riskerar i sin tur att den politiska viljeinriktningen, visionen och övergripande mål fördröjs eller uteblir.

KS har en överordnad roll i den kommunala organisationen och i den rollen ingår bla att ha ett övergripande ansvar för kommunens utveckling, se till helheten samtidigt som KS har mandat att fatta beslut. I det fall KS ska vara det naturliga politiska forumet för dessa frågor, vilket känns naturligt, bör KS skapa utrymme för dessa frågor på ett strukturerat och återkommande sätt. Det låter sig sannolikt inte göras utan att vissa frågor behöver prioriteras bort från nuvarande agenda.

Sammantaget finns ett behov av kortare beslutsvägar, mer ändamålsenliga forum och tydligare mandat i syfte att stärka samordning, helhetsperspektiv och effektiv styrning.

3.2

Förvaltningarnas nuläge

Inledning

I detta avsnitt presenteras en sammanfattning av de förvaltningsspecifika resultat som framkommit genom intervjuer och fokusgrupper med respektive förvaltningsledningsgrupper. Syftet är att belysa hur förvaltningarna själva beskriver sina organisatoriska förutsättningar, vilka utmaningar de upplever i det dagliga arbetet och vilka faktorer som påverkar deras möjligheter att nå verksamhetens mål. För en mer detaljerad redogörelse av respektive förvaltnings utmaningar, se bilaga i avsnitt 6.

Avsnittet, förvaltningarnas nuläge, bygger i första hand på kvalitativa dialoger, samt relevanta delar av kommunjämförelserna. Ambitionen är att ge en samlad bild av hur nuvarande organisation fungerar i praktiken, både inom varje förvaltning och i samverkan mellan förvaltningarna. Genom att lyfta fram återkommande mönster, upplevda hinder och förbättringsområden skapar avsnittet ett underlag för de förslag som presenteras i rapportens avslutande delar. Perspektiven här ska därför ses som viktiga pusselbitar i helhetsförståelsen av Huddinges organisatoriska nuläge.



Förvaltningarnas nuläge

En övergripande sammanfattning

Genomgången av förvaltningarnas nuläge visar ett genomgående mönster där organisatoriska gränser, delat ansvar och otydliga gränssnitt påverkar förutsättningarna för helhet, samverkan och effektiv styrning. Flera förvaltningar beskriver att frågor som spänner över flera verksamhetsområden ofta blir personberoende, kräver eskalering till politisk nivå eller riskerar att falla mellan stolarna. Samtidigt finns exempel på fungerande samarbete och ett förbättrat samarbetsklimat, vilket indikerar att utmaningarna i stor utsträckning är strukturella snarare än relationella. Sammantaget medför dagens situation en utmaning för politiska beslut att få fullt genomslag i organisationen. Fokus för förvaltningen bör framåt vara att stärka sin egen struktur och organisering.

BUF arbetar på uppdrag av flera nämnder, vilket försvårar ett sammanhållet perspektiv på barn och ungas utbildningskedja. Uppdelningen mellan förskola, grundskola och gymnasium skapar utmaningar i samverkan, särskilt vid övergångar mellan skolformer och för elever med särskilda behov. Bland annat upplevs sekretess mellan nämnder som ett konkret hinder för informationsdelning. Den nuvarande nämndsstrukturen medför även ett omfattande beredningsarbete och en hög administrativ belastning. Samtidigt visar jämförelser med andra kommuner att en mer samlad politisk styrning kan stärka helhet och effektivitet, även om Huddinges särskilda förutsättningar inom gymnasieområdet behöver beaktas, särskilt betraktande det låga antalet elever från Huddinge kommun som väljer att gå i gymnasiet i kommunen (20%).

SOF lyfter i första hand brister i kommungemensamma processer och stödfunktioner som centrala utmaningar. Otydliga eller otillräckligt anpassade processer leder till merarbete för chefer och riskerar att ta fokus från kärnuppdraget.

SOFs samverkan med andra förvaltningar fungerar i huvudsak bättre idag än tidigare, men sekretess och organisatoriska gränser kvarstår som hinder. PwC noterar att förvaltningen i begränsad utsträckning problematiserar de egna strukturella och långsiktiga verksamhetsutmaningarna, trots att socialtjänsten står inför betydande framtida förändringar kopplade till demografi, lagstiftning och kompetensförsörjning.



Förvaltningarnas nuläge

En övergripande sammanfattning

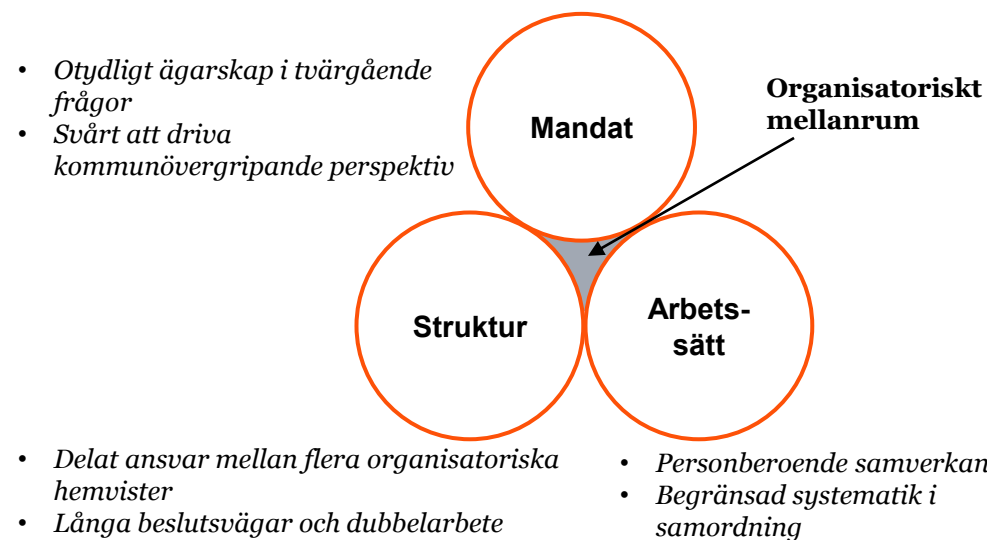
Gränssnitt, samverkan och strukturella utvecklingsbehov

Kultur- och fritidsförvaltningen (KUF) är en mindre förvaltning med många gränssnitt mot andra delar av organisationen. Förvaltningen upplever begränsade möjligheter att driva strategiska kommunövergripande frågor såsom folkhälsa och ungdomspolitik, både till följd av resursbrist och otydligt mandat gentemot andra förvaltningar. Delat ansvar för vissa verksamhetsområden skapar otydlighet, dubbelarbete och långa processer. Sammantaget pekar iakttagelserna på att uppdragets bredd inte står i proportion till de organisatoriska förutsättningarna.

MBF och SBA beskriver likartade utmaningar kopplade till en splittrad samhällsbyggnadsprocess. Ansvar för planering, bygglov, drift, miljö och klimatfrågor är fördelade över flera organisatoriska hemvister med olika prioriteringar och tidshorisonter, vilket försvårar samordning och leder till långa beslutsvägar. SBAs placering inom kommunstyrelseförvaltningen (KSF) upplevs begränsa både resurstilldelning och tillgång till politiska forum. Det får till följd att strategiska frågor inom exempelvis klimat, klimatanpassning och näringsliv riskerar att hamna mellan stolarna. Både MBF och SBA pekar på behovet av en mer sammanhållen organisering av samhällsbyggnadsfrågorna, såsom en sammanhållen digital samhällsbyggnadsprocess och tydligare mandat för att stärka helhet, effektivitet och framtidsförmåga.

Återkommande mönster i gränssnittsproblematiken

- Strategiska frågor saknar tydlig hemvist
 - Folkhälsa, ungdomspolitik, klimat, näringsliv
- Organisationen kräver hög samverkansförmåga
 - Samverkan fungerar bättre operativt än strategiskt
- Små förvaltningar möter höga förväntningar
 - Uppdragets bredd överstiger resurser och mandat
- Samhällsbyggnadsprocessen är splittrad
 - Olika prioriteringar, tidshorisonter och styrlogiker



3.3

Fördjupad utredning av GAN och GAF

Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen: målcentrerade och utvecklingsorienterade med varierande resurseffektivitet



Inför år 2019 skedde ett antal förändringar i kommunens politiska organisation. En förändring var att Gymnasienämnden upphörde och att GAN inrättades. Något tydligt formellt beslut om syftet till förändringen har vi inte funnit. I våra intervjudialoger har vi emellertid fått bilden av att det handlade om att stärka det sammanhållande ansvaret för arbete, integration och studier på gymnasial nivå och vuxennivå.

Utgångspunkter för den fördjupade utvärderingen

Nämnden inrättades våren 2019 genom att ta över ansvaret från socialnämnden för arbete och försörjning, inklusive arbetsmarknadsinsatser, ekonomiskt bistånd, mottagande av nyanlända, och kvotflyktingar samt Samordningsförbundet Huddinge, Botkyrka och Salem (samverkan mellan kommun, region, arbetsförmedling och försäkringskassa). Senare under våren 2019 togs även beslut om att nämnden skulle ha en egen förvaltning, GAF. En utvärdering av dessa organisationsförändringar har aldrig genomförts.

Den rimliga utgångspunkten för utvärdering av införandet av GAN med tillhörande förvaltning hade varit att undersöka huruvida syftet med inrättandet har uppnåtts eller ej. Vi har dock inte kunnat hitta något tydligt syfte i de dokument som berör inrättandet. Under uppdragets gång har det istället framkommit att GAN tillkom utifrån ett politiskt motiverat uppdrag utan tydlig förankring i förvaltnings- eller samhällsrelaterade behov.

GAN/GAF har dock med tiden definierat ett tydligt syfte och fokus för nämnd respektive förvaltning. Arbetet är idag centrerat kring målsättningen att få fler i arbete.

Eftersom det inte fanns något tydligt syfte att hämta från de dokument som berör nämndens införande har vi valt att utgå från det som förvaltningen själva beskriver som sitt syfte: *att få fler Huddingeinvånare i arbete*. Utvärderingen bygger på vad förvaltningen själva lyft i en fokusgrupp, underlag de delgett oss, andra förvaltningsars bild av hur inrättandet av GAN och GAF påverkat dem samt data från Kolada. Syftet med analysen av offentlig statistik är att se hur olika nyckeltal utvecklats historiskt och jämföra innan och efter inrättande av GAN och GAF 2019 för att identifiera eventuella indikationer på positiva eller negativa effekter av detta.

För att säkerställa att eventuella skillnader inte beror på andra orsaker (som exempelvis Covid-19 pandemin 2019-2020) har vi också jämfört med den genomsnittliga utvecklingen i Stor-Stockholm.

Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen (fortsättning)

Iakttagelser från data, intervjuer och gruppsamtal



Egen nämnd och förvaltning ses som den viktigaste förutsättningen

Förvaltningen upplever sig ha rådighet över de målgrupper och verksamheter som är centrala för att jobba mot målsättningen att få fler i arbete, men skulle gärna ha ett större ansvar i näringslivsfrågorna samt budget- och skuldrådgivningen från KSF för att förstärka helhetsperspektivet kring målsättningen. Vad gäller den politiska organisationen är de positiva till att förvaltningen har tillgång till en egen nämnd, men att kompletterande forum som näringslivsberedningen och högskolerådet inte fungerar ändamålsenligt idag. Ledningsgruppen framhåller att egen nämnd och förvaltning är den viktigaste förutsättningen för dem och möjliggör viktigt strategiskt arbete. Att förvaltningen har ansvar för ekonomiskt bistånd ses som en viktig förutsättning för att lätt kunna nå deras huvudsakliga målgrupper.

Resultat och effekter enligt förvaltningen själva

De främsta exemplen på vad förvaltningen anser sig ha åstadkommit tack vare nuvarande organisationsstruktur är att de arbetat mycket med gymnasieskolornas attraktivitet samt ett mer ändamålsenligt arbete med arbetsmarknadsinsatser och utbildningar. De framhåller vidare att dessa satsningar har lett till att fler söker till Huddinges gymnasieutbildningar samt att kostnaderna för ekonomiskt bistånd har minskat.

Det noteras att endast cirka 20% av Huddinges gymnasieelever i de kommunala gymnasierna är från Huddinge, medan resterande majoritet kommer från andra kommuner.

GAF lyfter också att man har en stor andel ungdomar i gymnasieför ålder som inte går på gymnasiet, 351 personer eller cirka 7 % enligt förvaltningen, vilket motiverar ett extra fokus på denna målgrupp. I jämförelse uppger Uppsala kommun att samma målgrupp hos dem uppgår till 1200-1300 individer vilket motsvarar en högre andel än i Huddinge. Skillnaden i målgruppens storlek innebär att Huddinge och Uppsala arbetar under olika förutsättningar och därför behöver anpassa sin organisation därefter.

Förvaltningens ledningsgrupp befärar att deras frågor skulle få minskat fokus om de återintegrerades i social- respektive utbildningsförvaltningen och att man därför skulle tappa de positiva effekter som kommit av förvaltningens arbete hittills, med ökade kostnader som följd. Ett exempel som lyfts fram är bland annat att man genom att ha samlat frågorna för försörjningsstöd tillsammans med arbetsmarknadsinsatser har skapat en mer kostnadseffektiv verksamhet. Förvaltningen menar att man kunnat bemöta individerna utifrån ett tydligare helhetsperspektiv med fokus på att få ut individer på arbetsmarknaden.

Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen (fortsättning)

Iakttagelser från data, intervjuer och gruppsamtal



Huddinge har en betydligt mindre andel ungdomar i gymnasieför ålder som inte går på gymnasiet än Uppsala, vilket ger möjlighet till mer individnära och flexibla arbetsmarknads- och stödinsatser. Skillnaden talar för att Huddinge kommun behöver en annan organisatorisk lösning än Uppsala, en modell som både bevarar arbetsmarknadsfokus och den träffsäkerhet som krävs för att nå en liten men komplex målgrupp.

Införandet av GAN och GAF skapade fler utmaningar för BUF än SOF

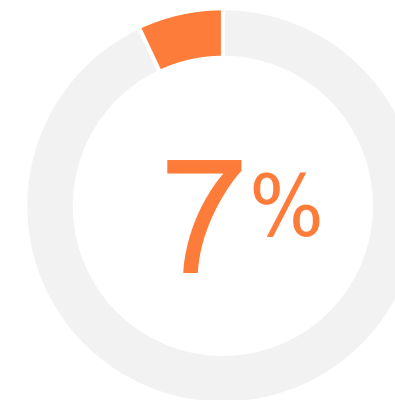
Införandet av GAN och GAF har främst skapat utmaningar för BUF på så sätt att det har försvårat samverkan kring barn och unga, gjort övergången mellan grundskola och gymnasium mer personberoende och lett till att samordningsvinster kring lokaler och elevhälsa inte utnyttjas fullt ut.

Kommunen har också fått kritik från Skolinspektionen för skillnader mellan grundskolan och gymnasiet samt bristande struktur. BUF uppger att samverkan med GAF idag är mycket begränsad. SOF upplever å andra sidan att samarbetet med GAF fungerar bra idag, även om det tidigare varit utmanande, särskilt kring brukare med ekonomiskt bistånd. Trots sekretessproblem mellan nämnder har SOF hittat fungerande lösningar och ser inget större behov av organisatoriska förändringar.

Mycket av det samarbete som sker mellan förvaltningarna, GAF-BUF respektive GAF-SOF, uppges bygga på informella strukturer och personberoende snarare än formella samverkansforum, vilket riskerar att frågor faller mellan stolarna vid personalomsättning. För utförligare beskrivning av hur införandet av GAN och GAF påverkat BUF och SOF, se tidigare avsnitt.



Andel gymnasieelever från Huddinge som går i gymnasiet inom kommunen



Andel ungdomar i gymnasieför ålder som inte går på gymnasiet

Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen (fortsättning)

Iakttagelser från data, intervjuer och gruppsamtal

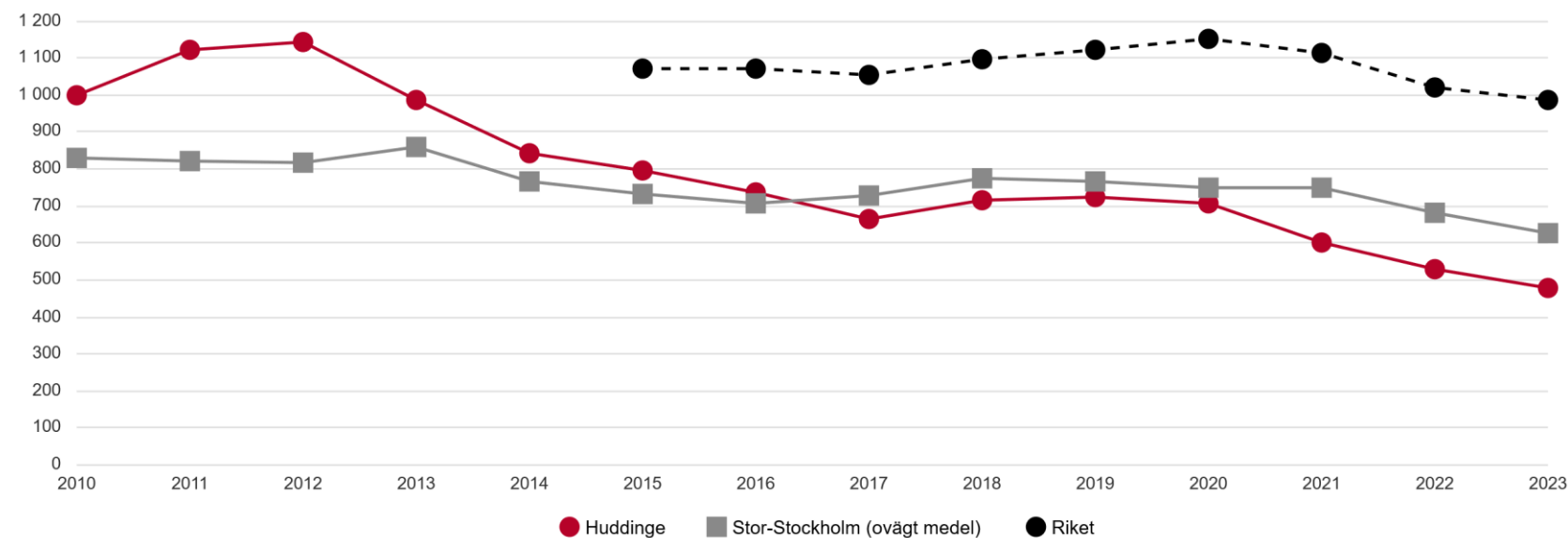


Effektivare arbetsmarknadsinsatser och minskat ekonomiskt bistånd

Data från Kolada bekräftar förvaltningens beskrivning av en positiv utveckling inom ekonomiskt bistånd och arbetsmarknadsinsatser. Mängden ekonomiskt bistånd som betalats ut har minskat sedan 2020 med totalt lite mer än 150 kr per invånare och mer än snittet för Stor-Stockholm. Innan 2017 låg biståndet på högre nivåer. Den nedåtgående trenden var dock tydlig även innan införandet av GAN och GAF.

Statistiken tyder också på att det sedan 2019 är fler som kommer i arbete efter kommunala arbetsmarknadsinsatser trots att kostnaderna endast ökat i liten utsträckning och att antalet årsarbetare inom arbetsmarknadsenheten minskat sedan detta år. Minskningen kan bero på ett resurseffektivt och ändamålsenligt arbete inom arbetsmarknadsområdet.

Utbetalt ekonomiskt bistånd (enl SoS inkl flyktinghushåll), kr/inv. Källa: Kolada



Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen (fortsättning)

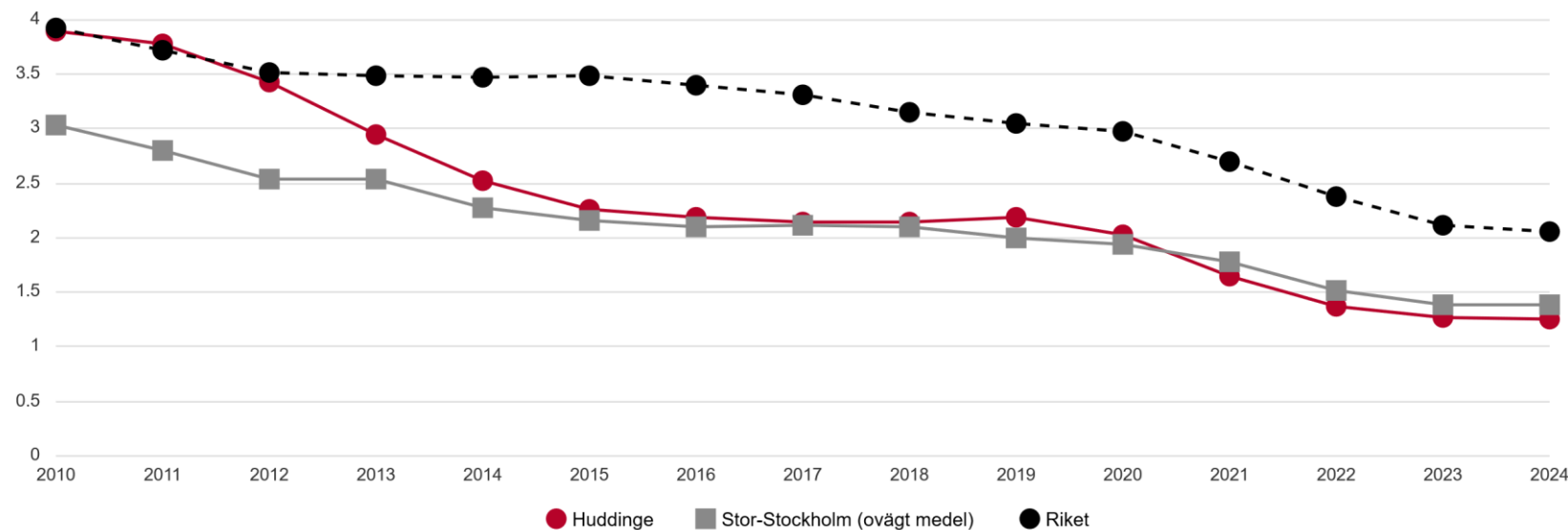
Iakttagelser från data, intervjuer och gruppsamtal



Andelen biståndsmottagare liknar övriga Stor-Stockholm

Antalet biståndsmottagare har sedan införandet av GAN och GAF minskat mer än i Stor-Stockholm generellt. Om vi istället tittar på andelen biståndstagare i befolkningen ser vi inte några skillnader jämfört med snittet för Stor-Stockholm. Data från Kolada visar att andelen av Huddinges invånare som får ekonomiskt bistånd har minskat sedan GAN och GAF inrättades. Denna minskning syns både totalt och i åldersgruppen 18–24 år. Utvecklingen följer dock samma trend som i övriga Stor-Stockholm, och Huddinge ligger på ungefär samma nivå som regionens genomsnitt. Samtidigt har andelen personer med långvarigt ekonomiskt bistånd ökat under samma period, både i Huddinge och i Stor-Stockholm som helhet. Sammantaget indikerar detta att införandet av GAN och GAF inte haft någon tydlig påverkan på hur många invånare som får ekonomiskt bistånd.

Biståndsmottagare, ekonomiskt bistånd, 18+ år, andel (%) av befolkningen. Källa: Kolada



Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen (fortsättning)

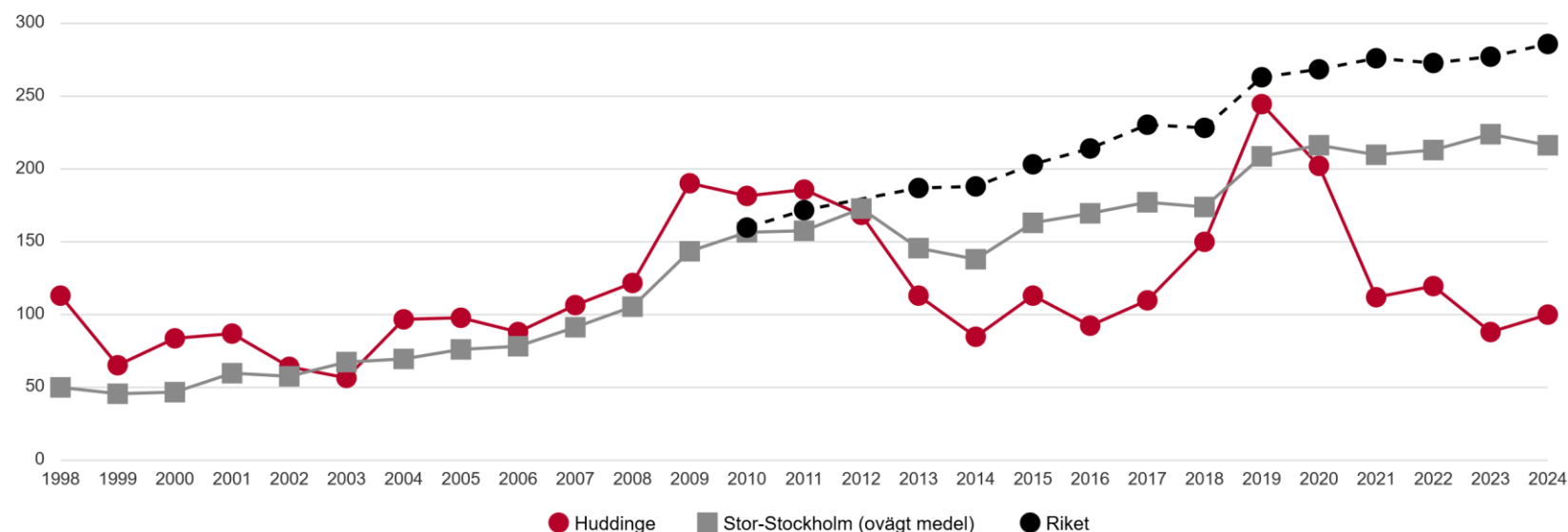
Iakttagelser från data, intervjuer och gruppsamtal



Bibehållet resultat trots minskande SFI-kostnader

På utbildningsområdet kan vi se att nettokostnaderna för SFI har minskat sedan 2019 och ligger nu lägre än snittet för Stor-Stockholm (cirka 100 kr mindre per invånare). Samtidigt har andelen som kommer i arbete efter SFI ökat i samma takt som snittet för Stor-Stockholm. Förändringen kan indikera att införandet av GAN och GAF bidragit till en mer resurseffektiv SFI-utbildning. Samtidigt har kostnaderna minskat från tillfälligt mycket höga nivåer 2019 för att stabilisera sig på liknande nivåer som 2014, innan det omfattande flyktingmottagandet som började 2015. Det faktum att utvecklingen i Huddinge skiljer sig markant från snittet för Stor-Stockholm kan indikera att organisatoriska förändringar och arbetssätt inom GAN och GAF har påverkat kostnadsnivån.

Nettokostnad svenska för invandrare, kr/inv. Källa: Kolada



Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen (fortsättning)

Iakttagelser från data, intervjuer och gruppsamtal



Ökade kostnader för gymnasiet och vuxenutbildningen

Vad gäller gymnasieskolan har kostnaderna ökat mer än snittet för Stor-Stockholm från och med 2019 och även mer än i riket i stort. Även nettokostnadsavvikelsen är högre i Huddinge och över noll vilket innebär att kostnaderna är högre än vad som bör förväntas av en kommun med Huddinges förutsättningar. Detta kan antingen bero på ineffektivt resursutnyttjande, en hög ambitionsnivå eller båda. Det noteras att de sista åren har ägnats åt en stor omställning, det så kallade strukturprogrammet, som i sig har varit kostnadsdrivande men som sänker kostnaderna framåt vilket förvaltningen förväntar sig ska återspeglas i nettokostnadsavvikelsen för 2025 och framåt.

Förvaltningsledningsgruppen berättar att strukturprogrammet syftar till att Huddinge på sikt ska kunna ta ett regionalt ansvar som motsvarar kommunens elevunderlag, genom att öka attraktiviteten till kommunens gymnasieskolor.

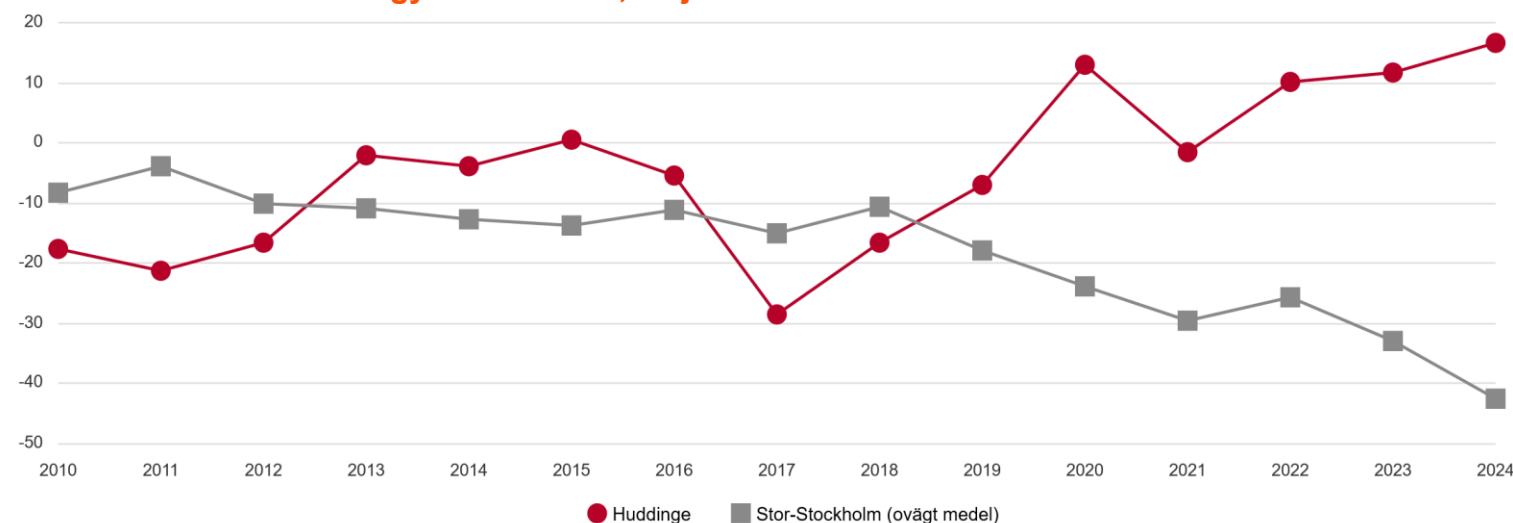
Huddinge ingår i Stor-Stockholms gemensamma gymnasieantagning som tillämpar en avtalsfinansierad ersättning i förhållande till antal folkbokförda ungdomar 16-19 år. Därmed indikerar nettokostnadsavvikelsen i förhållande till genomsnittet i Stor-Stockholm att kommunen har högre kostnader än vad avtalsfinansieringen motsvarar. I nettokostnadsavvikelsen beaktas elevernas programval.

Fristående gymnasieskolor ska ersättas på lika villkor, vilket innebär att om de kommunala enheterna redovisar underskott så ska motsvarande ersättning ges till fristående gymnasieskolor.

Nettokostnaden för Huddinges gymnasieverksamhet var cirka 850 kronor högre per invånare år 2024 än snittet för Stor-Stockholm

Elevernas programval påverkar kommunens kostnadsnivå. Detta står i kontrast mot nettokostnadsavvikelsen för utbildningsförvaltningens huvudsakliga verksamheter (grundskola och förskola) som är negativ. Även kostnader för vuxenutbildning på grundläggande nivå har ökat.

Nettokostnadsavvikelse gymnasieskola, miljoner kronor. Källa: Kolada



Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen (fortsättning)

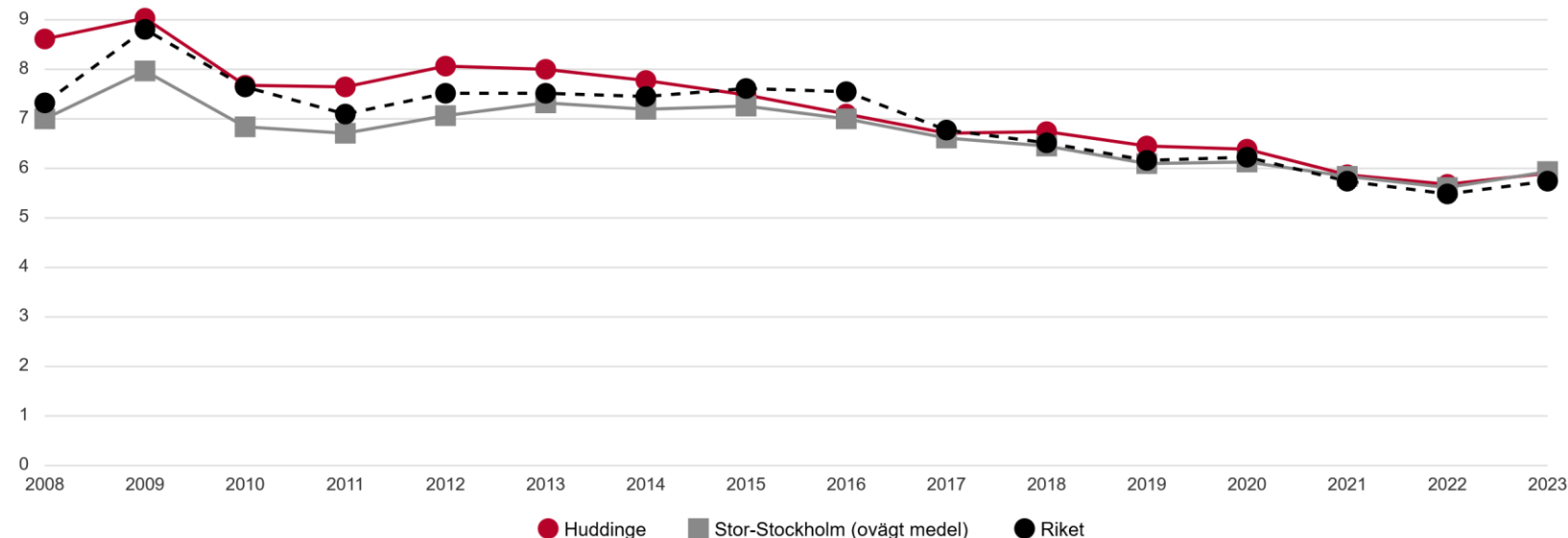
Iakttagelser från data, intervjuer och gruppsamtal



Inga tydliga resultat av de ökade kostnaderna

Viss data i Kolada tyder på att andelen som klarar gymnasiet på 3 eller 4 år har ökat lite mer i Huddinge än snittet för Stor-Stockholm under samma period. Det gäller både elever med Huddinge som hemkommun och elever i kommunens egna gymnasieskolor. Utvecklingen utgår dock från sämre nivåer och resultaten varierar från år till år. Vad gäller andelen ungdomar som är etablerade på arbetsmarknaden eller studerar två år efter gymnasiet saknas data före 2020 vilket gör att vi inte kan bedöma om det finns indikationer på att införandet av GAN och GAF haft någon påverkan. Vad gäller målgruppen unga som varken arbetar eller studerar kan vi se att denna minskat stadigt sedan 2012 och att utvecklingen följer den i Stor-Stockholm generellt. Sammantaget kan vi alltså inte se några tydliga indikationer på att de ökade kostnaderna gett några tydliga resultat i verksamheten.

Invånare 16-24 år som varken arbetar eller studerar, andel (%). Källa: Kolada



Samlad analys över inrättandet av GAN och GAF

PwC:s samlade bedömning



Den samlade bilden av utvecklingen inom gymnasie- och arbetsmarknadsområdet visar på en förvaltning som, trots otydligt formulerade ursprungssyften vid inrättandet, har etablerat ett målcentrerat arbetssätt och successivt byggt upp en tydligare strategisk riktning. GAF beskriver idag sitt uppdrag med en stark betoning på att få fler Huddingebor i arbete och mycket tyder på att detta fokus har bidragit till förbättrade resultat inom arbetsmarknadsinsatserna och minskade kostnader för ekonomiskt bistånd. Samtidigt visar analysen att utvecklingen inom gymnasieskolan är komplex, där kostnadsutveckling och strukturella utmaningar ställer högre krav på styrning, prioritering och långsiktighet.

Arbetsmarknadsområdet står inför betydande förändringar just nu, inte minst till följd av nya lagkrav och en snabbt föränderlig arbetsmarknad. Förändringar i lagstiftning, ökade krav på arbetsmarknadsinsatser och utvecklingen av aktivitetskrav för personer med försörjningsstöd gör att arbetsmarknadsfrågorna blir allt viktigare och mer komplexa. Förändringarna skärper kraven på kommunens förmåga att erbjuda effektiva, samordnade och träffsäkra insatser.

Mot denna bakgrund framstår det som strategiskt mer relevant och ekonomiskt hållbart för kommunen att utöka GANs uppdrag snarare än att avveckla eller omforma nämnden och förvaltningen. Ett förstärkt uppdrag ger bättre möjligheter att arbeta förebyggande, stärka övergångarna mellan utbildning och arbete och ta ett tydligare ägarskap över kompetensförsörjningsfrågorna i kommunen. Samtidigt kan kommunen fortsätta ha ett individanpassat helhetsperspektiv med fokus på att få ut fler Huddingebor i arbete.

Samtidigt kvarstår särskilda utmaningar kopplade till gymnasieområdet. En stor del av eleverna i Huddinges kommunala gymnasieskolor kommer från andra kommuner, medan andelen elever från Huddinge är relativt låg (20%). Detta innebär att gymnasieskolans logik och förutsättningar skiljer sig från övriga skolformer och påverkas av regional konkurrens och elevrörlighet. För att bibehålla strategisk styrning, attraktivitet och kvalitet i gymnasieverksamheten är det därför viktigt att nämnden fortsatt har ett tydligt fokus på gymnasiets unika förutsättningar och behov.

Three white paper pyramids are arranged in a cluster on a light gray background. The pyramids are made of folded paper and cast soft shadows.

Medskick i det fortsatta arbetet

4

Utgångspunkter för angivna förändrings- förslag

Principiella utgångspunkter

I detta avsnitt lämnar vi förslag på politisk organisation och förvaltningsorganisation. Våra förslag utgår ifrån de iakttagelser och den analys vi har gjort under utredningens gång. En viktig utgångspunkt har också varit de fyra principer som Huddinge kommun beslutat ska vara vägledande för organisationsöversynen: helhet, tydlighet, effektivitet och framtidssäkring. De förslag vi lägger fram har utformats med utgångspunkt i de vägledande principerna och vi bedömer att samtliga förslag lever upp till dessa i sin helhet.

Perspektiv att beakta

Frågan om hur många politiker och politiska forum en kommun bör ha är inte given. I grunden handlar det om balansen mellan effektivitet och demokrati.

Ett mindre antal politiska forum och politiker kan bidra till snabbare beslutsprocesser, tydligare ansvarsfördelning och lägre administrativa kostnader. Detta kan uppfattas som effektivt, särskilt i en tid där resurser är begränsade och krav på snabbhet ökar. Samtidigt finns en risk att färre beslutsfattare leder till minskad representation och därmed ett svagare demokratiskt inflytande.

Fler politiker och nämnder ger större möjlighet att inkludera olika perspektiv och intressen, vilket stärker den demokratiska legitimiteten, men det kan också innebära längre beslutsvägar och högre kostnader.

Huddinge kommun måste därför väga dessa aspekter mot varandra: hur säkerställs medborgarnas inflytande och förtroende, samtidigt som organisationen fungerar smidigt och resurser används ansvarsfullt? I praktiken handlar det om att hitta en kompromiss där både effektivitet och demokrati får utrymme.

4.1

Förslag på politisk organisation

Förslag till förändring inom samhällsbyggnadsområdet



Rekommendation

- Inrätta en miljö- och samhällsbyggnadsnämnd, beslutet bör föregås av en fördjupad utredning för att särskilja vilka frågor som ska ligga kvar på KS och vilka som kan läggas på nämnd
- Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden får i uppdrag att med utgångspunkt i de förutsättningar och riktlinjer som kommunstyrelsen anger, upprätta översiktsplaner, detaljplaner, områdesbestämmelser och fastighetsplaner.
- SBU, NSN samt klimat- och miljöutskottet avvecklas som en konsekvens av ovan.
- Bygglovs- och tillsynsnämnden (BTN) kvarstår med oförändrat uppdrag att hantera myndighetsutövning kopplat till bygglov, tillsyn och liknande frågor.

Insikter och analys



Helhet

Förslaget att samla samhällsbyggnadsfrågorna i en gemensam Miljö- och samhällsbyggnadsnämnd skapar ett helhetsgrepp över ett område som idag är splittrat mellan flera nämnder och utskott. Ansvar som rör fysisk planering, klimat och miljö, drift- och underhållsfrågor samt strategisk utveckling ligger i dag utspridda över flera politiska forum, vilket leder till att beredningsvägarna blir otydliga. En sammanhållen nämnd ger bättre överblick över hela samhällsbyggnadsprocessen samtidigt som det skapas ett tydligare sammanhang mellan nyinvestering – drift – och underhåll i samhällsbyggnadsprocessen. Genom att avlasta KS i operativa frågor stärks också förmågan att styra och samordna helheten på strategisk nivå.



Tydlighet

Förslaget skapar förutsättningar för en tydlig ansvarsfördelning och bättre överblick över hela samhällsbyggnadsprocessen, vilket minskar risken för att frågor faller mellan stolarna. Det finns i nuvarande organisation en gränsdragningsproblematik och en viss otydlighet kring ansvar mellan nämnder och förvaltningar. Det blir enklare att ta ett helhetsgrepp kring hållbar utveckling, där klimat- och miljöaspekter vägs in i alla beslut om samhällsbyggnad.

Förslag till förändring inom samhällsbyggnadsområdet (fortsättning)



Rekommendation

- Inrätta en miljö- och samhällsbyggnadsnämnd, beslutet bör föregås av en fördjupad utredning för att särskilja vilka frågor som ska ligga kvar på KS och vilka som kan läggas på nämnd
- Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden får i uppdrag att med utgångspunkt i de förutsättningar och riktlinjer som kommunstyrelsen anger, upprätta översiktsplaner, detaljplaner, områdesbestämmelser och fastighetsplaner.
- SBU, NSN samt klimat- och miljöutskottet avvecklas som en konsekvens av ovan.
- Bygglovs- och tillsynsnämnden (BTN) kvarstår med oförändrat uppdrag att hantera myndighetsutövning kopplat till bygglov, tillsyn och liknande frågor.

Insikter och analys



Effektivitet

En effektiv (digital) samhällsbyggnadsprocess är avgörande för att kommunen ska kunna möta framtidens behov av bostäder, infrastruktur, näringslivsutveckling och hållbarhet. Förslaget skapar förutsättningar för en snabbare och mer effektiv hantering av komplexa frågor som kräver samverkan mellan olika verksamheter. En gemensam nämnd och i förlängningen en gemensam förvaltning skapar möjlighet att korta ledtider i plan- och byggprocesser, vilket är viktigt i en kommun som har två regionala kärnor och stora exploateringsprojekt. En gemensam förvaltning gör det också möjligt att samla kompetenser och resurser i samma styrkedja samt skapa gemensamma arbetssätt och digitala processer.



Framtidssäkring

Samhällsbyggnadsområdet är ett av de mest komplexa och föränderliga områdena i kommunen. Klimatomställning, ökade krav på hållbarhet, regionala utvecklingsfrågor och stora investeringar kräver en organisation som kan arbeta tvärfunktionellt och anpassa sig snabbt. Förslaget stärker framtidssäkringen genom att det skapar en robust struktur som minskar sårbarheten i identifierade gränssnitt i samhällsbyggnadsprocessen.

Förslag till förändring inom samhällsbyggnadsområdet (fortsättning)



Insikter och analys

PwC:s rekommendation är att Huddinge överväger att införa en Miljö- och samhällsbyggnadsnämnd och att beslutet föregås av en fördjupad utredning för att särskilja vilka frågor som ska ligga kvar på KS och vilka som kan läggas på nämnd. Mot bakgrund av kommunstyrelsens strategiska roll bör det övervägas hur gränssnittet till nämnden ska se ut (för inspiration hur Malmö stad hanterar ÖP-processen se kommunjämförelsen avsnitt 5.1).

Ett sätt att tydliggöra gränssnittet kan vara att ta fram riktlinjer som tydliggör planprocessen med ett par identifierade ”grindar” där KS involveras (se exempel till höger med inspiration från Malmö stad). Syftet med dessa ”grindar” är att säkerställa politisk förankring och möjlighet till omprövning. Det ger också KS möjlighet att tidigt fånga upp frågor om resurser, prioriteringar och strategisk inriktning.

Exempel med inspiration från Malmö stad

Ofta inleds planprocessen med att någon (tex en exploatör eller privatperson) ansöker om planbesked. Vid ett normalt planförfarande skulle en första grind, där KS involveras i planprocessen, kunna vara att ta ställning till om planarbete ska påbörjas eller inte.

Efter ett eventuellt godkännande från KS tar nämnden fram ett planförslag, varefter nämnden fattar beslut om att planen ska gå vidare till samråd. Innan ett sådant beslut tas av nämnden, kan en grind upprättas där KS ges möjlighet att påverka innehållet innan det går ut på samråd. Alternativt att planförslaget, som skickas ut på remiss till berörda parter och allmänheten, även skickas ut på remiss till KS.

För att inte planprocessen ska bli alltför utdragen och omständlig blir det viktigt att inte ha alltför många grindar i processen. Det slutliga beslutet att anta en detaljplan sker ofta i kommunfullmäktige, men kan i vissa fall delegeras till kommunstyrelsen.

Förslag till förändring inom utbildningsområdet



Rekommendation

- Inrätta en utbildningsnämnd. I nämndens uppgifter föreslås ingå de verksamheter som idag lyder under Förskolenämnden (FSN) och GSN.
- FSN och GSN avvecklas som en konsekvens av ovan.

Insikter och analys



Helhet

Målgruppen (barn och unga) är idag delad mellan två nämnder samtidigt som förvaltningen arbetar med ett helhetsperspektiv kring individens utveckling från 0 till 16 år. En sammanslagning skapar tydlighet och bättre förutsättningar att arbeta med ett sammanhållet 0-16 årsperspektiv och det skapar bra förutsättningar för samordning och helhetssyn i resursfördelningen.



Tydlighet

Genom att slå ihop dessa nämnder till en gemensam utbildningsnämnd minskar antalet organisatoriska gränser. Sekretessregler gäller fortfarande, men när verksamheterna är samlade under en nämnd blir det enklare att motivera informationsdelning för verksamhetens behov och barnets bästa. Sekretess mellan nämnder upplevs i nuvarande organisation som ett hinder. Det innebär att information om en elevs behov och insatser inte alltid kan delas fritt mellan nämnderna, vilket kan leda till att viktiga uppgifter inte följer med eleven när de byter skolform.

Förslag till förändring inom utbildningsområdet (fortsättning)



Rekommendation

- Inrätta en utbildningsnämnd. I nämndens uppgifter föreslås ingå de verksamheter som idag lyder under Förskolenämnden (FSN) och GSN.
- FSN och GSN avvecklas som en konsekvens av ovan.

Insikter och analys



Effektivitet

En samlad utbildningsnämnd skapar förutsättningar för en mer effektiv beredningsprocess som minskar den administrativa belastningen för förvaltningen. Tid som kan frigöras för utveckling snarare än administration. Flera kommuner i Sverige har valt att organisera utbildningskedjan med en utbildningsnämnd som ansvarar för både förskola och grundskola, ibland även gymnasiet. Erfarenheterna därifrån visar att det kan fungera väl och ge positiva effekter på styrning och övergångar mellan skolformerna.



Framtidssäkring

Utbildningsområdet står inför stora samhällsutmaningar; kompetensförsörjning, elevhälsans ökande betydelse, mer komplexa elevunderlag och ett nationellt tryck på likvärdighet. Förslaget stärker framtidssäkringen genom att det skapar en politisk struktur som kan hantera ett sammanhållet barnperspektiv med enhetlig styrning.

Det blir angeläget att säkerställa att förskolans särskilda behov och perspektiv inte hamnar i skuggan av grundskolan. Förskoleperspektivet kan strukturmässigt stärkas genom tydliga former för hur förskolefrågor lyfts på nämndsagendan alternativt via inrättandet av ett förskoleutskott (enligt Uppsalamodellen, se avsnitt 5).

Förslag till förändring inom GANs område



Rekommendation

- GAN bibehålls med ett utökat uppdrag att även ta ansvar för kompetensförsörjningsfrågorna med koppling till akademierna och näringslivet.
- Högskolerådet blir organisatoriskt knutet till GAN. Nämnden får ett samordnande ansvar för rådet samt ett utökat ansvar för näringslivsfrågor särskilt kopplat till kompetensförsörjning i gränssnittet mellan utbildningssystemet (t.ex. vuxenutbildning, gymnasieskola), arbetsmarknadsinsatser och näringslivets behov.

Insikter och analys



Helhet

Att GAN får ett samordnande ansvar för Högskolerådet stärker helheten i kedjan mellan utbildning, arbetsmarknad och näringsliv. Kopplingen till eftergymnasiala aktörer via Högskolerådet skapar ett samlat grepp över kompetensförsörjningskedjan. Genom det utökade ansvaret för näringslivsfrågor, särskilt kopplat till kompetensförsörjning i gränssnittet mellan utbildningssystemet, arbetsmarknadsinsatser och näringslivets behov minskar splittringen och viktig samverkan kan ske i ett sammanhang.



Tydlighet

GAN får ett tydligare mandat att matcha utbildningsutbudet mot arbetsmarknadens behov. Det nya aktivitetskravet kräver att fler personer som får ekonomiskt bistånd kommer att behöva delta i arbetsmarknadsinsatser eller andra aktiviteter för att vara berättigade till stöd. GAN får därmed ett utökat ansvar för att erbjuda och följa upp dessa insatser.

Förslag till förändring inom GANs område (fortsättning)



Rekommendation

- GAN bibehålls med ett utökat uppdrag att även ta ansvar för kompetensförsörjningsfrågorna med koppling till akademierna och näringslivet.
- Högskolerådet blir organisatoriskt knutet till GAN. Nämnden får ett samordnande ansvar för rådet samt ett utökat ansvar för näringslivsfrågor särskilt kopplat till kompetensförsörjning i gränssnittet mellan utbildningssystemet (t.ex. vuxenutbildning, gymnasieskola), arbetsmarknadsinsatser och näringslivets behov.

Insikter och analys



Effektivitet

Ett stärkt uppdrag för GAN stödjer snabbare och träffsäkra arbetsmarknadsinsatser, särskilt i och med kommande aktivitetskrav för försörjningsstöd. Den nya socialtjänstlagen syftar till att socialtjänsten ska arbeta mer förebyggande och nå invånare tidigare, innan problemen växer sig stora. Fler ska kunna få stöd tidigt och därmed minska risken för långvarigt bistandsberoende. För GANs del innebär detta att kommunen behöver utveckla arbetsmarknadsinsatser som är mer proaktiva och lättillgängliga, inte bara reaktiva när behovet redan är stort.



Framtidssäkring

Nya lagkrav (tex aktivitetskrav för bistånd och ny socialtjänstlag) kräver en mer proaktiv och kapacitetsstark arbetsmarknadsorganisation. GANs utökade uppdrag stärker kommunens långsiktiga förmåga att hantera ökade krav på kompetensförsörjning och ett snabbare skifte på arbetsmarknaden. I en region med hög konkurrens om arbetskraften blir detta viktigt för att säkra framtidens välfärd.

Förslag till förändring inom GANs område (fortsättning)



Insikter och analys

PwC ser ett behov av att gränssnittet mellan KS och GAN i näringslivsfrågor tydliggörs. Gör det genom att definiera vilken nivå som ansvarar för det strategiska respektive det operativa arbetet. Utgångspunkten bör vara att KS har det övergripande ansvaret för strategiska näringslivsfrågor medan GAN har ett mer operativt ansvar i form av löpande kontakt till befintliga företag i syfte att identifiera kompetensbehov, skapa praktikplatser och olika utbildningsprogram.

Vi ser även att det vore logiskt att flytta budget- och skuldrådgivningen från KSF till GAN för att samla frågor kopplade till självförsörjning. Frågan ligger dock utanför vårt uppdrag att lämna rekommendationer som rör förändringar i förvaltningarnas inre organisationer och lämnas därför enbart som ett möjligt utvecklingsspår.

Formellt kan gränssnittet till KS tydliggöras i nämndens reglemente genom exempelvis följande formulering:

”Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden ansvarar för näringslivsfrågor inom sitt verksamhetsområde, särskilt frågor som rör kompetensförsörjning, praktikplatser, utbildningsinsatser och samverkan med arbetsgivare.

Nämnden ska:

- *Samverka med kommunstyrelsen och andra berörda nämnder i frågor som rör näringslivsutveckling.*
- *Bidra till genomförandet av kommunens övergripande näringslivsstrategi genom operativa insatser, t.ex. kompetensmatchning, praktikplatser och utbildningsinsatser.”*

Förslag till förändring avseende näringslivsberedningen



Rekommendation

- Näringslivsberedningen avskaffas och frågorna placeras direkt under kommunstyrelsen.
- Tydliggör roller och fördela ansvar i näringslivsarbetet genom att klargöra att:
 - Kommunstyrelsen ansvarar för det strategiska näringslivsarbetet och har det övergripande mandatet att samordna och utveckla insatser gentemot näringslivet för att stärka kommunens näringslivsarbete.
 - Facknämnderna ansvarar för näringslivsfrågor inom sina respektive områden och ska samverka med kommunstyrelsen. De bidrar operativt till den övergripande näringslivsstrategin, exempelvis genom etableringsservice, mark- och lokalfrågor (miljö- och samhällsbyggnadsnämnden) samt kompetensförsörjning och praktikplatser (GAN).

Insikter och analys



Helhet

Mycket tyder på att det finns en otydlig ansvarsfördelning mellan näringslivsberedningen och andra politiska organ, vilket leder till att viktiga frågor ibland inte lyfts till rätt forum. En sådan fragmenterad struktur gör att kommunen riskerar att förlora ett sammanhållet grepp om näringslivsutvecklingen, där samspelet mellan etableringsfrågor, kompetensförsörjning och samhällsbyggnadsfrågor är centralt. En stärkt helhet uppnås genom att kommunstyrelsen ges ett tydligt, övergripande strategiskt ansvar för näringslivsfrågorna och att samtliga nämnder aktivt bidrar inom sina respektive områden. Detta skapar ett sammanhållet ekosystem där både strategiska och operativa insatser drar åt samma håll, snarare än att bedrivas i parallella spår.



Tydlighet

Det faktum att en beredning inte har mandat att fatta beslut enligt kommunallagen leder till en otydlig beslutsprocess med risk att frågor inte förs vidare till beslutande forum. Genom att tydligt markera roller, mandat och ansvar, exempelvis genom att nämnderna särskilt omnämner näringslivsfrågorna i sina reglementen, skapas bättre förutsättningar för att frågor hanteras i rätt forum och på rätt nivå. Att fördela ansvaret för näringslivsfrågorna på flera nämnder kan vara motiverat, men det blir avgörande att tydliggöra gränssnitten mellan strategisk styrning (KS) och operativt genomförande (facknämnder). En sådan tydlig ansvarskedja minskar risken för dubbelarbete och minskar den organisatoriska tvekan som annars uppstår när ägarskapet är oklart.

Förslag till förändring avseende näringslivsberedningen (fortsättning)



Rekommendation

- Näringslivsberedningen avskaffas och frågorna placeras direkt under kommunstyrelsen.
- Tydliggör roller och fördela ansvar i näringslivsarbetet genom att klargöra att:
 - Kommunstyrelsen ansvarar för det strategiska näringslivsarbetet och har det övergripande mandatet att samordna och utveckla insatser gentemot näringslivet för att stärka kommunens näringslivsarbete.
 - Facknämnderna ansvarar för näringslivsfrågor inom sina respektive områden och ska samverka med kommunstyrelsen. De bidrar operativt till den övergripande näringslivsstrategin, exempelvis genom etableringsservice, mark- och lokalfrågor (miljö- och samhällsbyggnadsnämnden) samt kompetensförsörjning och praktikplatser (GAN).

Insikter och analys



Effektivitet

Att fördela ansvaret på flera aktörer kan leda till ökad specialisering och mer träffsäkra insatser men endast om processerna är tydliga, koordinerade och förankrade i en gemensam styrmodell. Risken är annars att flera olika forum arbetar med liknande frågor på olika sätt, vilket leder till onödiga ledtider och ineffektivt resursutnyttjande.

Lyft näringslivsfrågorna som en stående punkt på KS agenda. Kombinera detta med att utveckla det tvärfunktionella näringslivsarbetet på tjänstemannanivå, med representanter från samhällsbyggnad, arbetsmarknad och andra relevanta förvaltningar som regelbundet samordnar näringslivsinsatser och delar information. Ett sådant arbetssätt skapar kortare beslutsvägar och gör att både strategiska och operativa frågor drivs i ett sammanhållet flöde.



Framtidssäkring

Tidigare analyser i Huddinge kommun visar på behovet av att gå från ett reaktivt till ett mer proaktivt och strategiskt framtidsinriktat etableringsarbete. Ett sådant skifte är sannolikt nödvändigt mot bakgrund av näringslivets förändrade behov och ökande konkurrens om etableringar i regionen. Det blir därför viktigt att KS skapar momentum i etableringsfrågorna och säkerställer samverkan med bland annat miljö- och samhällsbyggnadsnämnden. Ett långsiktigt hållbart näringslivsarbete kräver att kommunen inte bara möter dagens behov utan arbetar med framförhållning och systematiska omvärldsanalyser. Att tydliggöra roller och ansvar samt att knyta de strategiska näringslivsfrågorna närmare kommunens strategiska ledning blir centralt för att säkerställa robusthet, snabbare omställningsförmåga och långsiktig hållbarhet.

Förslag på förändring avseende socialtjänstens område



Rekommendation

- Lyft ut de strategiska preventionsfrågorna från SN och placera under KS. I övrigt kvarstår SN och VON med oförändrat uppdrag.

Insikter och analys



Helhet

SN och VON har tydliga kärnuppdrag och ett starkt individfokus. Samtidigt visar intervjuerna att det kommunövergripande helhetsperspektivet utmanas i gränssnittet mot preventiva och strategiska frågor, som spänner över flera nämnder. Genom att lyfta ut preventionsfrågorna från socialnämnden skapas bättre förutsättningar för ett samlat politiskt ägarskap, samtidigt som nämndernas fokus på individnära myndighetsutövning och omsorg tydliggörs.



Tydlighet

Ansvar och uppdrag upplevs som tydliga på övergripande nivå, men otydlighet uppstår när strategiska och förebyggande frågor hanteras parallellt i flera forum. Intervjuerna pekar även på sena informationsflöden i den politiska processen, vilket försvårar nämndernas roll som beslutande organ. En tydligare avgränsning, där preventionsfrågor hanteras utanför socialnämnden, bidrar till klarare mandat och roller.



Effektivitet

Nämndernas interna arbetssätt fungerar i huvudsak väl, med etablerade utskott och nära dialog med förvaltningen. Effektiviteten påverkas dock negativt av komplexa beredningsvägar och gränsdragningsfrågor, särskilt när ansvar och kostnader inte följer samma logik. En renodling av socialnämndens uppdrag minskar risken för dubbelarbete och stärker förutsättningarna för mer ändamålsenliga processer



Framtidssäkring

Båda SN och VON står inför långsiktiga utmaningar kopplade till demografi, ökade omsorgsbehov och en mer komplex social lagstiftning. Dialogerna visar en hög medvetenhet om dessa förändringar och ett pågående arbete med långsiktig planering. Genom att tydligare skilja mellan individnära myndighetsutövning och strategiskt förebyggande arbete stärks nämndernas förmåga att möta framtida krav med rätt fokus, mandat och prioriteringar.

Förslag till förändringar inom strategiska hållbarhetsfrågor



Rekommendation

- Lyft ut folkhälsa och ungdomspolitiska frågor från KFNs uppdrag. Placera frågorna under KS tillsammans med övriga frågor inom social hållbarhet.
- Avveckla TPD och samla strategiska frågor som berör folkhälsa, ungdomspolitik, trygghet, prevention samt beredskapsfrågor till KS och flytta samtidigt ut de strategiska preventionsfrågorna från SN.

Insikter och analys



Helhet

TPDs roll i förhållande till andra delar av organisationen är idag otydlig. TPD ansvarar för att bereda, utveckla och samordna ärenden som rör strategiska frågor inom områden som trygghetsskapande och brottsförebyggande arbete, demokrati, delaktighet, jämlikhet, jämställdhet och folkhälsofrågor. Dessa strategiska frågor är i sin natur gränsöverskridande och berör flera nämnder och verksamheter samtidigt. Just därför kräver de ett sammanhållet grepp som går bortom sektoriserade strukturer och parallella beslutsforum. Genom att flytta dessa frågor till KS skapas förutsättningar för ett tydligt helhetsperspektiv där strategiska prioriteringar, resursfördelning och samordning kan ske på en nivå med mandat att fatta beslut. Ett centralt politiskt ägarskap på KS ger också bättre möjligheter att knyta samman trygghet, prevention, folkhälsa, ungdomspolitik, delaktighet och social hållbarhet till en gemensam riktning, i stället för att frågor drivs i isolerade strukturer. Ett sådant helhetsgrepp stärker den kommunövergripande förmågan att se samband, väga av målkonflikter och skapa synergier i strategiska och kommunövergripande frågor, särskilt i en tid där social hållbarhet kräver tvärfunktionella lösningar och förvaltningar som arbetar mot gemensamma mål.



Tydlighet

När de politiska forumens roll och mandat är otydliga blir beslutsprocesserna tröga och det uppstår tveksamhet kring vem som ansvarar för att driva frågor vidare. Detta gäller särskilt strategiska frågor som idag ligger i TPD, där beredningens uppdrag att samverka med övriga nämnder inte har fullföljts i tillräcklig omfattning. Resultatet blir att viktiga frågor tenderar att stanna i diskussionsstadiet eller falla mellan stolarna. De frågor som tydligast identifierats är folkhälsa, ungdomspolitik, trygghet, prevention samt beredskapsfrågor, samtliga områden som kräver både tydligt ansvar och sammanhållet politisk ledning. Genom att placera dessa frågor under KS tydliggörs ansvarsfördelningen, beslutskedjan och rollfördelningen mellan politisk nivå och förvaltning. Det skapar också en mer lättbegriplig styrning för organisationen, där det framgår vilken politisk nivå som har beslutsmandat. Tydliga roller minskar risken för dubbelarbete, parallella processer och otydliga beslutsvägar.

Förslag till förändringar inom strategiska hållbarhetsfrågor (fortsättning)



Rekommendation

- Lyft ut folkhälsa och ungdomspolitiska frågor från KFNs uppdrag. Placera frågorna under KS tillsammans med övriga frågor inom social hållbarhet.
- Avveckla TPD och samla strategiska frågor som berör folkhälsa, ungdomspolitik, trygghet, prevention samt beredskapsfrågor till KS och flytta samtidigt ut de strategiska preventionsfrågorna från SN.

Insikter och analys



Effektivitet

Otydliga mandat leder till långa processer och ineffektiv hantering när frågor ska koordineras mellan flera nämnder och beredningar. Genom att samla de sociala hållbarhetsfrågorna under KS skapas en effektivare struktur där frågor kan hanteras, prioriteras och beslut fattas utan onödiga led och utan att frågor “fastnar” på vägen. Effektiviteten stärks ytterligare om KS regelbundet lyfter sociala hållbarhetsfrågor på sin agenda. Och skapar ett arbetssätt där samordning och uppföljning sker löpande. Detta innebär samtidigt att nämnderna tydligt förväntas rapportera om utvecklingen inom sina respektive områden, vilket ger snabbare återkoppling och gör det möjligt att agera proaktivt i stället för reaktivt. Vid behov bör KS kunna initiera tvärfunktionella politiska forum som, med stöd av tjänstemannastyrgruppen i kommunkoncernen, snabbt kan samla relevanta aktörer kring frågor som kräver gemensam hantering. Ett sådant arbetssätt gör att kommunen kan fatta beslut snabbare, frigöra tid från parallella utredningar och säkerställa att hela organisationen arbetar i samma riktning.



Framtidssäkring

De frågor som idag ligger hos TPD är alla områden som får ökad betydelse i takt med samhällsutmaningarna. De är centrala komponenter i kommunens långsiktiga utvecklingskraft och kräver därför både strategiskt ledarskap och kontinuerligt momentum. Genom att tydliggöra KS som ansvarig för samordning av dessa frågor stärks den politiska förmågan att agera på långsiktiga trender, risker och möjligheter. KS kan tidigt identifiera behov av omställning, styra tvärfunktionella insatser och säkerställa att arbetet integreras i kommunens övergripande utvecklingsagenda. En framtidsäkrad struktur innebär att kommunen inte bara reagerar på akuta utmaningar utan också bygger upp en robust förmåga att hantera komplexa samhällsförändringar inom social hållbarhet. Ett tydligt ägarskap på strategisk nivå ger förutsättningar för prioriteringar, resurssättning och långsiktig kapacitet att möta framtida krav.

Förslag på förändring avseende utskott i styrelsen/nämnderna



Rekommendation

- Stryk formuleringen i det gemensamma reglementet för styrelser och nämnder om att styrelsen/nämnderna ska inrätta ett arbetsutskott.
- Avveckla KSAU och förnya den politiska beredningsprocessen inför KS sammanträde.
- Använd gruppledarträffar som politiskt forum att informera om KS kommande mötesagenda.
- Utveckla gruppledarträffar som bärande kraft i det strategiska framtidsarbetet.

Insikter och analys



Helhet

I syfte att förankra ärenden som ska upp i KS kan gruppledarträffar användas, som kan ske 2 veckor innan KS. Gruppledarträffar samlar alla partiernas gruppledare, vilket säkerställer att information och diskussioner når ut till hela det politiska spektrumet samtidigt. Det skapar en gemensam kunskapsbas inför beslut, vilket i sin tur kan göra själva KS-mötet mer fokuserat och kortfattat.



Tydlighet

KSAU tenderar inte att utnyttjas på ett ändamålsenligt sätt. Det är ett stort forum med 7 ledamöter och lika många ersättare samt 2 ledamöter med närvarorätt. Det verkar finnas en avsaknad av diskussion och fördjupad beredning. Några beslut fattas sällan och man tar hellre diskussionen i KS. Istället för KSAU bör gruppledarträffar användas.



Effektivitet

Kommunens verksamheter och nämnders arbetsformer ser olika ut. Genom att göra utskott frivilliga kan varje nämnd utforma sin arbetsprocess utifrån sina specifika förutsättningar och behov, istället för att tvingas in i en mall som inte passar alla. Obligatoriska utskott riskerar dessutom att skapa onödig administration och fler möten än vad verksamheten kräver. Genom att göra utskott frivilliga kan varje nämnd själv avgöra om det finns ett faktiskt behov, vilket leder till en mer ändamålsenlig och effektiv organisation.



Framtidssäkring

KS har att hantera strategiska frågor som många gånger är komplexa och där olika perspektiv behöver vägas in. Utveckla gruppledarträffar som bärande kraft i det strategiska framtidsarbetet. Till skillnad från utskott, som ofta har fasta arbetsformer och mandat, kan gruppledarträffar anpassas efter aktuella behov och frågor. Det gör forumet mer dynamiskt och relevant för de frågor och utmaningar som är aktuella. Som ett komplement till gruppledarträffar kan oppositionspartierna ges möjlighet till särskilt informationsmöte om kommande KS-ärenden (se inspiration från Södertälje kommun avsnitt 5.1).

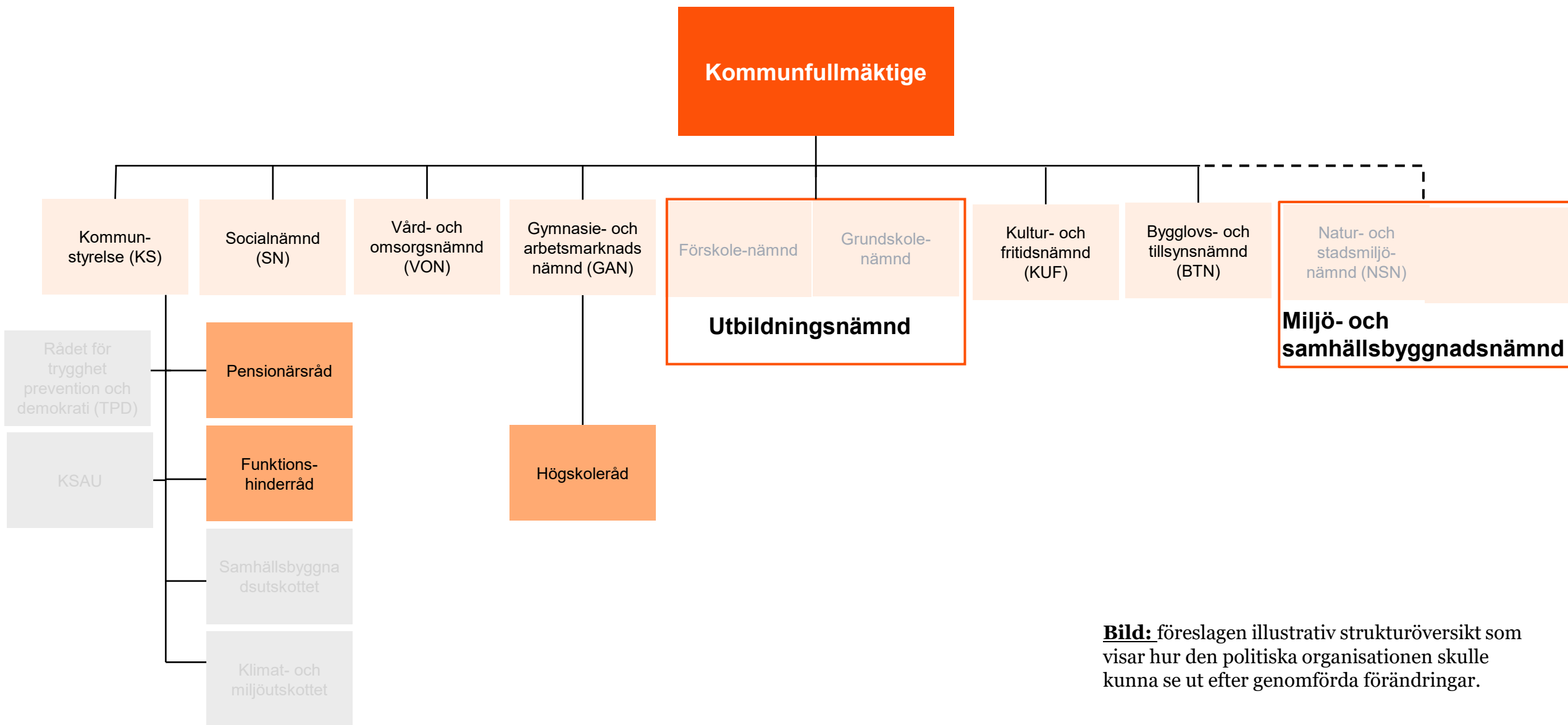


Bild: föreslagen illustrativ strukturöversikt som visar hur den politiska organisationen skulle kunna se ut efter genomförda förändringar.

4.2

Förslag på förvaltningsorganisation

Samla allt under ett tak - en gemensam förvaltning rustad för framtiden



Rekommendation

- Organisera all kommunal verksamhet i en samlad förvaltning.
- KS fattar principbeslutet, men uppdrar åt kommundirektören att forma organisationen på ett ändamålsenligt sätt.

Insikter och analys

Huddinge kommuns verksamhetsorganisation befinner sig i en situation som många kommuner i Sverige känner igen sig i: en organisation som försöker kombinera det bästa av två världar; nämligen att ha kvar en traditionell, uppdelad förvaltningsstruktur samtidigt som man strävar efter att arbeta som **en** sammanhållen organisation. Detta har lett till det som skulle kunna kallas en hybridmodell; formellt separata förvaltningar, men ett arbetssätt som i praktiken kräver betydligt större gemensam samordning och helhet.

I samtal och intervjuer har flera tjänstemän uttryckt att det ibland är svårt att agera eller fatta beslut i frågor som formellt ligger utanför den egna förvaltningens ansvarsområde. Detta är en utmaning som i mindre grad hade uppstått i en struktur med en samlad förvaltning, där ansvar och processer i högre utsträckning kan hållas ihop.

I våra intervjuer får vi dock till oss att stora delar av Huddinges verksamhet *redan* arbetar som om man vore en sammanhållen förvaltning. Chefsforum, KLG:s roll i budgetprocessen, gemensamma arbetssätt och tvärfunktionella uppdrag är exempel som tydligt visar vilken riktning man rört sig i. Samtidigt visar analysen att man inte riktigt nått hela vägen och att hybridmodellen i sig har blivit ett hinder för den utveckling Huddinge vill åstadkomma.

Den centrala frågan är därför inte om dagens struktur kan fungera, för på många sätt fungerar den, utan hur långt den kan bära, givet de krav som väntar de kommande åren: demografi, kompetensförsörjning, välfärdsbrott, klimatanpassning, digital transformation och ökande komplexitet i invånarnas behov. Det är mot denna bakgrund en förändrad förvaltningsorganisation behöver ses.

Ca 70 kommuner i Sverige har infört samlad förvaltning. De flesta mindre kommuner i glesbygd, men även ett antal större kommuner såsom tex Gävle, Norrköping och Södertälje. Erfarenheter från andra kommuner visar att den politiska styrningen blir mer inriktad på helheten och mindre på detaljstyrning av enskilda verksamheter (se avsnitt 5 Kommunjämförelser, Södertälje kommun).

Samla allt under ett tak - en gemensam förvaltning rustad för framtiden

Insikter och analys

Möjligheterna i dagens struktur och varför det inte räcker längre

Dagens traditionella förvaltningsstruktur ger varje förvaltning tydliga ansvarsområden och en närhet till sin nämnd. Det finns fördelar med det, inte minst för specialiserade verksamheter med tunga myndighetsuppdrag. Modellen ger en känsla av autonomi, identitet och kontroll.

Men Huddinge har försökt göra något mer: att parallellt arbeta med ett helhetsperspektiv, gemensamma processer och tvärfunktionella utvecklingsfrågor samtidigt som förvaltningarna formellt är fristående. På pappret går det att kombinera; i praktiken skapar det strukturella organisatoriska mellanrum.

Förvaltningarna beskriver dessa mellanrum som merarbete, tröga processer, otydlighet i ansvar och att frågor ibland fastnar i "ingenmansland". Problemen är inte resultat av ovilja, utan en naturlig konsekvens av att struktur och arbetssätt inte stödjer varandra fullt ut. Det är här skillnaden mellan "vi borde samverka" och "vi kan samverka" blir som störst.

Områden med extra utmaningar på grund av de organisatoriska mellanrummen

- Nyinvestering – drift – och underhåll i samhällsbyggnadsprocessen
- Näringsliv – arbetsmarknad – kompetensförsörjning
- Samhällsbyggnad – miljö- och bygg – näringsliv
- Social hållbarhet – trygghet – prevention
- Utbildning – arbetsmarknad – kompetensförsörjning

Samla allt under ett tak - en gemensam förvaltning rustad för framtiden

Från PwC:s sida ser vi att dagens hybridmodell i praktiken skapar tre stora utmaningar:

A. Otydlighet i mandat och ansvar

När förvaltningar formellt är självständiga, men förväntas arbeta gemensamt, uppstår frågorna: *Vem äger processen? Vem tar beslut när en fråga spänner över flera förvaltningar? Vem förväntas driva helheten?* Det är inte alltid tydligt, vare sig för chefer, medarbetare eller politik.

B. Processer och arbetssätt passar inte ihop med struktur

Flera förvaltningar beskriver att de arbetar i processer som inte är anpassade till hur deras verksamhet faktiskt fungerar. Andra beskriver att gemensamma arbetssätt faller på att ansvar ligger på olika förvaltningar och nämnder, vilket fördröjer och ibland stoppar framdriften.

C. Kulturen drar åt två håll samtidigt

PwC konstaterar att det finns en stark vilja att arbeta horisontellt, men strukturen drar fortfarande åt det vertikala hållet. Den dubbelheten riskerar att prioritera ”stuprörsbeteenden” samt göra det svårt att göra rätt prioriteringar i rätt forum. Risken är också att det skapar tröghet vid behov av snabba omställningar. Vår slutsats blir således att i en tid där samhällets utmaningar inte följer organisatoriska gränser blir hybridmodellen alltmer svår att upprätthålla.

Vad en samlad förvaltning *faktiskt* förändrar

En berättigad fråga är: *“Men vad blir egentligen skillnaden? Är inte förändringen redan på gång?”* Givet att man har det som idag, där KS är anställnings- och upphandlingsmyndighet och kommundirektören är chef över förvaltningscheferna, så är de formella skillnaderna obetydliga. Skillnaden ligger i förutsättningarna. En samlad förvaltning innebär att struktur, arbetssätt och kultur dras åt samma håll.

Det innebär:

- ✓ **Ett mandat att agera på helheten – inte bara inom en sektor.** Kommundirektören får ett tydligt, sammanhållet ansvar. Idag bygger mycket på god vilja och personkemi. I en samlad modell blir helhetsperspektiv inte ett önskemål utan en organisatorisk förutsättning. Uppdrag riktas till hela organisationen, vilket möjliggör helhetslösningar och samordning.
- ✓ **Samlade resurser och gemensam prioritering.** Idag sker prioriteringar delvis i isolerade strukturer. I en samlad modell kan resurser omfördelas snabbare, särskilt vid kriser, förändrade demografiska behov, större utvecklingsprojekt och akuta lägesbilder. Det ger en mer resilient och robust organisation.
- ✓ **Kraft att hantera komplexa, tvärgående frågor.** Flera av kommuners största utmaningar såsom kriminalitet bland unga, samhällsbyggnadsprocessen, kompetensförsörjning, klimat, välfärdsbrott med flera, kräver en sammanhållen styrning. I dagens hybridmodell blir dessa frågor “allmänningens dilemma” dvs viktiga för alla, men ägs av ingen. En samlad förvaltning skapar en naturlig hemvist för dessa frågor.

Samla allt under ett tak - en gemensam förvaltning rustad för framtiden

- ✓ **Mindre friktion och färre onödiga mellanled.** Flera förvaltningar beskriver att arbetet ofta stannar upp när ansvarsgränser ska definieras. En samlad förvaltning reducerar dessa mellanrum genom gemensamma processer, samberedning av ärenden, en ingång för styrsignaler samt kortare beslutsvägar
- ✓ **Mer moderna arbetssätt.** Digitalisering, dataanvändning, automatisering och AI ställer krav på tvärfunktionellt arbete. En samlad förvaltning har bättre förutsättningar att dela data, skapa centrala expertfunktioner och utveckla gemensamma digitala processer. Detta går även inom dagens struktur, men blir *mycket* svårare.

Effekter på kort sikt

Det är troligt att den största kortsiktiga vinsten blir förbättrad samordning och att frågor inte “fastnar” i mellanrummen. Men vi ser också att en gemensam förvaltning i det kortsiktiga perspektivet skapar färre formella gränssnitt i beslutsfattandet och en möjlighet att snabba upp arbetet i komplexa frågor.

Effekter på lång sikt

På längre sikt handlar effekterna framför allt om **framtidssäkring**, såsom ökad organisatorisk flexibilitet, större förmåga att hantera kriser, mindre sårbarhet vid personberoende gränssnitt och en mer resiliient styrning där politiken får bättre leveranser baserat på en helhetssyn.

En samlad förvaltning är ingen universallösning, men ger mer hållbara förutsättningar för att möta en snabbare och mer oförutsägbar omvärld.

Risker och vad som behöver hanteras

Det finns naturligtvis risker. Det kan finnas en oro för identitetsförlust, där större förvaltningar kan känna att de “försvinner in” i något större. Det kräver ett aktivt arbete med att levandegöra verksamhetsidentiteter, men också tydliga chefsuppdrag och närhet till nämndernas behov. En samlad förvaltning måste bygga på balans, inte maktförskjutning och centralisering. Ett starkt centrum kräver också en stark linje. Huddinge kommun har genomfört ett antal större organisationsförändringar under senare år i såväl nämnds- som förvaltningsorganisationen. Det finns naturligtvis en risk i att det finns en förändringströtthet i organisationen. Implementeringen och hur den genomförs blir avgörande. I genomförandeprocessen behövs det därför tydlighet, tempo, delaktighet och mycket kommunikation.

Reflektioner från PwC

Huddinge står inför ett vägskäl. Dagens hybridmodell har fungerat länge, men börjar nå sina gränser i en tid då kommunens utmaningar inte följer organisatoriska stuprör. En samlad förvaltning är inte nödvändig för att lösa dagens problem, men kan vara helt avgörande för att klara morgondagens. Den skapar kortare vägar, starkare helhet, bättre samordning, större flexibilitet och bättre grund för att möta komplexa samhällsförändringar. Det som förändras är inte kommunens kärna, utan dess förmåga att agera på helheten. Det är i den förmågan som framtidssäkringen ligger.

Samla allt under ett tak - en gemensam förvaltning rustad för framtiden

Reflektioner från PwC

Hur förvaltningen i detalj ska organiseras får bli föremål för en mer fördjupad utredning. Det är KS, inte KF, som bör fatta principbeslutet om en samlad förvaltning. Skälet är att KS, enligt sitt reglemente, är kommunens ledande förvaltningsorgan och ansvarar för att en effektiv, ändamålsenlig och samordnad organisation upprätthålls. Fullmäktige fastställer de övergripande målen och nämndstrukturen, men det är styrelsen som har fått uppdraget att leda, samordna och utveckla den kommunala verksamheten.

Därför är det också KS som bör besluta om inriktningen för den administrativa organisationsformen och ge kommundirektören i uppdrag att utforma förvaltningen på bästa sätt. Till exempel kan de enskilda förvaltningarna blir kontor som leds av en kontorschef som då också ingår i kommundirektörens ledningsgrupp. I vårt förslag speglar kontoren de föreslagna förändringarna i den politiska nämndsorganisationen enligt ovan. Det är viktigt att understryka att förändringar i nämndsorganisationen inte per automatik behöver innebära motsvarande förändringar i förvaltningsorganisationen. En justering på den politiska nivån kan – men behöver inte – speglas i den administrativa strukturen. Hur kontoren organiseras bör alltid bedömas utifrån verksamheternas behov, effektivitet och ändamålsenlighet, inte enbart som en följdfeffekt av politiska förändringar.

Med hänvisning till resonemanget till vänster skulle en sammanhållen förvaltning kunna innebära att det bildas 6-7 kontor enligt följande:



Barn- och utbildningskontoret är oförändrad i sin struktur, men har, utifrån att det har tillskapats en gemensam utbildningsnämnd, en viktig uppgift att även fortsättningsvis samordna information, övergångar och helhetsperspektiv i barn och ungas utbildningskedja samt skapa förutsättningar så att de olika skolformerna får en likvärdig uppmärksamhet i nämnden.



Gymnasie- och arbetsmarknadskontoret får ett utökat samordnande ansvar för Högskolerådet samt ett utökat ansvar för näringslivsfrågor, särskilt kopplat till kompetensförsörjning och samverkan med näringslivet i dessa frågor. En viktig uppgift framöver blir även att, tillsammans med utbildningsförvaltningen, hitta former för övergång mellan de olika skolformerna.



Kultur- och fritidskontoret lämnar ifrån sig folkhälsofrågor och ungdomspolitiska frågor. I övrigt oförändrad i sin struktur.

Samla allt under ett tak - en gemensam förvaltning rustad för framtiden



Miljö- och samhällsbyggnadskontor skapas som en konsekvens av att SBA på KSF samt MBF slås ihop till ett gemensamt kontor. Genom att hålla samman detaljplaner och bygglovshantering och arbeta tillsammans i tidigare faser, kortas ledtider för den sökande och verksamheten har möjlighet att utvecklas mot ytterligare kostnadseffektivitet.

En sammanslagning av ledningsgrupper, stabsresurser och kompetenser ger möjlighet till en gemensam ledning och styrning ur ett bredare perspektiv. Det ges förutsättningar till att skapa en gemensam struktur, arbetssätt och rutin för hela samhällsbyggnadsprocessen. Kontoret kan ha både utföraransvar för att sköta gata, park, avlopp, renhållning och planärenden m.fl. uppgifter, samtidigt som den ska utöva tillsyn över att driften sköts enligt lag.

Syftet i detta fall är att effektivisera och hitta synergier i samhällsbyggnadsprocessen. Liksom tidigare måste kontoret vara uppmärksam på att tydliggöra gränssnittet mellan drift och tillsynsverksamheten.



Ett mer renodlat **kommunledningskontor** tillskapas och får ett stärkt fokus på styrning, ledning och strategisk samordning. Kontoret lämnar ifrån sig SBAs ansvarsområde, men får ett utökat ansvar för kommunövergripande folkhälsofrågor och ungdomspolitiska frågor som flyttas från KUF. Dessutom tillförs kontoret ett utökat samordningsansvar för kommunövergripande sociala hållbarhetsfrågor såsom trygghet, prevention, demokrati, delaktighet, jämlikhet samt jämställdhetsfrågor. De strategiska näringslivsfrågorna ligger kvar på förvaltningen och särskilt fokus riktas på att säkerställa samverkan med ett miljö- och samhällsbyggnadskontor, gymnasie- och arbetsmarknadskontor och andra berörda verksamheter.

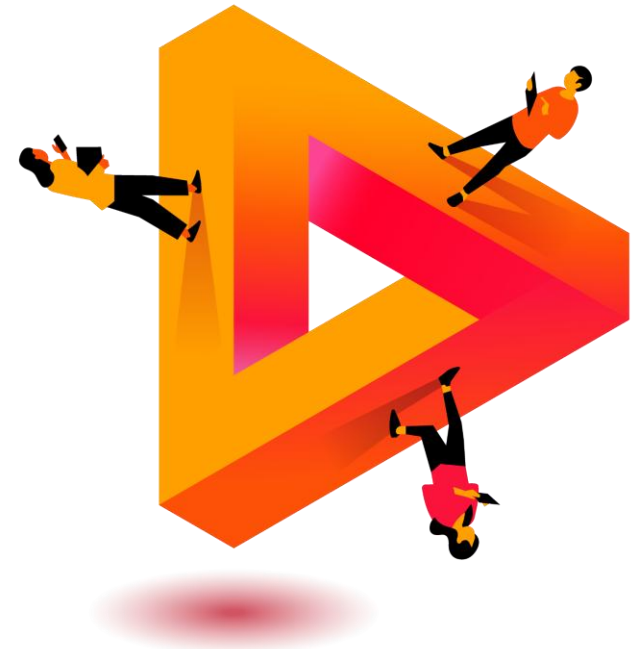
Samla allt under ett tak - en gemensam förvaltning rustad för framtiden



Socialkontoret är i vårt förslag oförändrad i sin struktur. PwC har inte uppdraget att genomföra några fördjupade analyser vad avser förvaltningarnas inre organisationer. SOFs utmaningar behöver förstås i ljuset av den ovanligt komplexa verklighet som verksamheten verkar i. Få delar av den kommunala organisationen träffas av så många samtidiga förändringar; nya lagkrav, demografiskt tryck, ökade volymer inom LSS, en växande målgrupp med sammansatta behov, fler unga i kriminalitet samt en påtaglig kompetensförsörjningsutmaning. Det är strukturella skiften som inte bara sätter förvaltningen under press, utan också förändrar förutsättningarna för hur arbetet behöver organiseras framåt.

I dialogerna framkommer dock att ledningsgruppen i begränsad utsträckning reflekterade över dessa mer långsiktiga och djupgående verksamhetslogiker. Fokus låg främst på hinder i de kommunövergripande processerna och administrativ belastning, snarare än på hur den egna bredden, komplexiteten och uppdragets tyngd påverkar förvaltningens möjligheter att leverera på sitt uppdrag. Det finns därför ett behov av att även väga in de interna, strukturella utmaningarna i analysen, inte bara de externa.

Att synliggöra denna dimension är inte en kritik, utan ett sätt att öppna för den strategiska diskussion som behövs. Om socialförvaltningen ska kunna möta både dagens och morgondagens krav behöver Huddinge skapa utrymme för ett mer långsiktigt resonemang om hur förvaltningen ska organiseras, ledas och dimensioneras framåt.

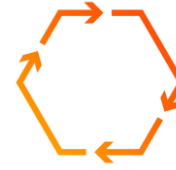


Sammanfattande jämförelse mellan dagens fackförvaltningar och införandet av en förvaltning i Huddinge



Fackförvaltningar idag:

- Uppdrag riktas till förvaltningarna, samarbete riskerar att bli personberoende
- Resursfördelning utifrån förvaltning
- Utmaningar med ägandeskap när frågor spänner över flera förvaltningar eller är kommungemensamma
- Strukturella organisatoriska mellanrum
 - Merarbete
 - Frågor saknar ansvar och faller mellan stolarna
- Samverkansutmaningar mellan förvaltningar, beslut riskerar att ta lång tid och påverka tid och kvalitet i leverans till politiken



En gemensam förvaltning:

- Ett tydligt sammanhållet ansvar för kommundirektören, uppdrag riktas till hela organisationen
- Gemensam prioritering och snabbare omfördelning av resurser (t.ex. vid kriser eller större projekt)
- Lättare hantering av kommungemensamma frågor som spänner tvärfunktionellt såsom samhällsbyggnadsprocessen, klimat, välfärdsbrott
- Minskade organisatoriska mellanrum och kortare ledtider för att reda ut ansvarsgränser
- Bättre förutsättningar att dela data, skapa centrala expertfunktioner och utveckla gemensamma digitala processer
- Bättre helhetssyn och därmed bättre leverans till politiken

4.3

Förutsättningar vid implementering

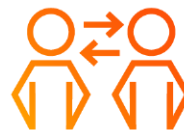
Framgångsfaktorer för lyckad implementering



För att Huddinge ska kunna möta framtidens komplexa utmaningar krävs inte bara en ändamålsenlig struktur, utan ett genomförande där ord blir till handling och där ledarskap och samsyn spelar huvudrollen. En ny struktur kan skapa bättre förutsättningar, men det är samspelet mellan struktur, process och kultur som avgör om förändringen får verkligt genomslag.



När strukturer förändras behöver processer utvecklas parallellt, i synnerhet där gränssnitten är som känsligast, exempelvis inom samhällsbyggnadsprocessen eller mellan olika sociala hållbarhetsfrågor. Samverkan, dialog, nya arbetssätt och gemensam uppföljning kommer att vara centrala delar för att undvika organisatoriska mellanrum. Samtidigt kräver en ändrad struktur också ett arbete med kultur; att stärka tilliten, uppmuntra helhetsperspektivet och hålla fast vid kommunens vilja att arbeta mer horisontellt.



För att lyckas krävs en gemensam riktning där både politiker och tjänstepersoner drar åt samma håll. Ledarskapet blir avgörande: att hålla ihop helheten när många delar rör sig samtidigt och att skapa trygghet i en period av omställning. Huddinges styrka ligger redan i ett gott samarbetsklimat, och det är just den kvaliteten som behöver tas med in i genomförandet.



Oavsett om Huddinge väljer att genomföra hela eller delar av förslagen är det viktigt att se implementeringen som en resa snarare än ett beslut. Det kräver uthållighet, dialog och förmåga att pröva sig fram. Med ett samstämmigt ledarskap, tydliga prioriteringar och ett aktivt arbete med struktur, process och kultur har Huddinge kommun goda möjligheter att skapa en organisation som är redo för framtidens krav och som på riktigt håller ihop helheten.

Kommunjämförelser

5

Kommunjämförelser inom specifika fokusfrågor för översynen

Tre huvudsakliga perspektiv som utgångspunkt för kommunjämförelserna

I dialog med utredningens styrgrupp har vi även gjort fördjupade nedslag i Malmö, Södertälje och Uppsala. Varje kommun har valts utifrån sitt sätt att hantera specifika organisatoriska utmaningar som är relevanta för Huddinge.

- Malmö har studerats utifrån sitt arbete med **samhällsbyggnadsfrågor**.
- Södertälje har analyserats för sin modell med **en gemensam förvaltning** och dess påverkan på styrning och ansvarsfördelning.
- Uppsala har valts för sitt sätt att **samla utbildningsfrågorna under en nämnd** och **arbetsmarknadsfrågorna under en annan**, vilket ger intressanta insikter om samordning och helhetsperspektiv.

Genom dessa nedslag får vi en mångsidig bild av hur olika organisatoriska lösningar kan bidra till att hantera komplexa frågor och skapa bättre förutsättningar för Huddinge kommuns utveckling.

Vid våra intervjuer under våren har vi fått till oss att det finns en generell uppfattning om att den politiska organisationen i Huddinge över tid har blivit allt mer omfattande. Vi har mot den bakgrunden gjort en jämförelse mellan kommunerna vad avser antalet kommunalråd. Av den framgår att Huddinge kommun har flest antal kommunalråd av de fyra kommunerna som jämförs. Malmö och Uppsala som är betydligt större än Huddinge, har färre kommunalråd totalt och även färre räknat per invånare, även om Huddinge har marginellt flest antal helavlönade kommunalråd. Södertälje, som är nästan lika stort som Huddinge, har betydligt färre kommunalråd. Jämförelsen återfinns i bilaga 2.



Södertälje kommun

I ett antal kommuner runt om i landet har samlad förvaltning ansetts vara vägen mot en mer effektiv organisation och kommun. En samlad förvaltning innebär att hela den kommunala verksamheten samlas i en enda gemensam eller samlad förvaltning istället för i flertalet förvaltningar som finns i den traditionella kommunorganisationen med kommundirektören som högsta chef, oberoende av hur nämndstrukturen ser ut. För cirka tjugo år sedan övergick Södertälje kommun från en mer traditionell organisationsmodell där varje nämnd hade en motsvarande förvaltning till en samlad förvaltning. Förändringen av förvaltningsstrukturen skedde i samband med en översyn av nämndstrukturen som ledde till en sammanslagning och avveckling av kommundelsnämnder. I dialog med stadsdirektören i Södertälje ha vi sökt svar på ett antal identifierade frågeställningar.

Frågeställning	Beskrivning	Slutsats
Hur är förvaltningsstrukturen konstruerad?	<ul style="list-style-type: none">Kommunförvaltningen leds av stadsdirektören. För att stödja stadsdirektören i sitt uppdrag finns kommunstyrelsens kontor, som ansvarar för att bistå med styrning, samordning och uppföljning av kommunens arbete. Organisationen är vidare indelad i sex olika kontor: socialkontoret, omsorgskontoret, utbildningskontoret, kultur- och fritidskontoret, samhällsbyggnadskontoret samt miljökontoret.Varje kontor leds av en kontorschef från de olika verksamhetsområdena. Kontorscheferna ingår i stadsdirektörens ledningsgrupp och förväntas ta ansvar för hela kommunens bästa, inte bara sitt eget område.Strukturen innebär att uppdrag och beslut riktas till hela förvaltningen, vilket möjliggör att använda hela organisationens resurser och kompetens.	En gemensam förvaltning kan skapa tydligare ansvarsfördelning och bättre resursutnyttjande, men kräver tydlig styrning för att undvika otydlighet kring roller och mandat.
Vilka var de främsta argumenten till att man valde en sådan organisationsform?	<ul style="list-style-type: none">Helhetsperspektiv och gränsöverskridande arbete: En gemensam förvaltning skapar bättre förutsättningar för att arbeta över verksamhetsgränser och utifrån ett helhetsperspektiv. Det blir enklare att samordna resurser och kompetens, och att snabbt omfördela personal vid behov, som exempelvis under pandemin.Effektivare styrning och ledning: Genom att samla ansvar och mandat på en plats minskar fragmenteringen och risken för att olika kontor arbetar i isolerade stuprör. Politiken får möjlighet att styra på helheten och får bättre leveranser från tjänstemannaorganisationen.Tydligare ansvarsfördelning: Uppdrag riktas till hela förvaltningen, vilket gör det tydligt vem som ansvarar för vad och minskar risken för dubbelarbete eller att frågor faller mellan stolarna.Utvecklingsmöjligheter för chefer: Kontorschefer får möjlighet att ta ansvar för bredare frågor och utvecklas i sina roller, då de förväntas bidra till hela kommunens utveckling.	Att samla förvaltningen möjliggör helhetsperspektiv, effektivare styrning och flexibilitet, men det är viktigt att säkerställa att samverkan och kompetensutbyte verkligen sker i praktiken

Frågeställning	Beskrivning	Slutsats
På vilket sätt stödjer en gemensam förvaltning ambitionen att jobba gränsöverskridande och utifrån ett helhetsperspektiv?	<ul style="list-style-type: none"> • Gemensamma uppdrag och ansvar: Ledningsgruppen arbetar gemensamt med frågor och ansvar, vilket skapar en kultur där helheten prioriteras framför enskilda delar. Uppdrag och beslut riktas till hela förvaltningen, vilket gör det möjligt att använda hela organisationens resurser och kompetens. • Flexibilitet och samverkan: Möjliggör att snabbt omfördela resurser och kompetens mellan olika verksamhetsområden vid behov. Det blir enklare att samarbeta kring komplexa frågor som kräver insatser från flera delar av organisationen • Kultur och ledarskap: Det krävs ett medvetet och strategiskt arbete med organisationskulturen för att säkerställa att helhetssynen genomsyrar hela organisationen. Ledningsgruppen har ett särskilt ansvar att lyfta goda exempel och att ständigt påminna om vikten av att arbeta för helheten. 	En gemensam förvaltning underlättar samarbete över verksamhetsgränser och gör det enklare att snabbt omfördela resurser, men kräver ett aktivt arbete med kultur och ledarskap för att undvika att viktiga olikheter och perspektiv går förlorade
Vilka är de främsta fördelarna med en gemensam förvaltningsstruktur?	<ul style="list-style-type: none"> • Bättre leveranser till politiken: Politiken får tydligare och mer samordnade underlag och kan fatta beslut som bygger på hela organisationens samlade kompetens • Större flexibilitet: Möjlighet att snabbt omfördela resurser och kompetens mellan olika verksamhetsområden • Ökad samverkan: Skapar förståelse och samarbete mellan olika verksamhetsområden, vilket leder till bättre lösningar för kommunens invånare • Tydligare styrning: Politiken kan styra på helheten och behöver inte detaljstyra enskilda verksamheter. Helhetssynen gynnas. • Utvecklingsmöjligheter: Kontorschefer får möjlighet att ta ansvar för bredare frågor och utvecklas i sina roller 	Större flexibilitet, bättre beslutsunderlag och ökad samverkan kan ge effektivare lösningar för invånarna och utvecklingsmöjligheter för chefer, men förutsätter att styrningen fokuserar på helheten snarare än detaljer.

Frågeställning	Beskrivning	Slutsats
Vilka är nackdelarna med en gemensam förvaltningsstruktur?	<ul style="list-style-type: none"> • Det finns en risk att politiken upplever att man får svårare att påverka i detalj. Balansen mellan att vara lojal mot helheten och mot den egna nämnden kan vara utmanande för kontorschefer • Nämndordförande och politiker längre ut i organisationen kan uppleva minskad möjlighet till direkt påverkan • Om inte olikheter och målkonflikter lyfts fram finns en risk att organisationen blir för homogen och att dynamik och kreativitet går förlorad. 	En viktig avvägning blir att väga fördelarna med ökad samordning och helhetsperspektiv mot risken för att det demokratiska inflytandet på detaljnivå minskar.
Vilka avgörande skillnader går att finna mellan en traditionell förvaltningsorganisation (Huddinge) och en organisation med en gemensam förvaltning?	<ul style="list-style-type: none"> • Givet att en kommundirektör är chef över förvaltningscheferna och utöver det symboliska signalvärdet man uppnår med en gemensam förvaltning, så finns det egentligen inget som en kommundirektör inte kan åstadkomma i en traditionell förvaltningsorganisation jämfört en gemensam förvaltning. • I en traditionell struktur arbetar varje förvaltning/kontor mer självständigt och rapporterar till sin nämnd, vilket kan leda till stuprör och fragmentering. I en gemensam förvaltning riktas uppdrag till hela organisationen, vilket möjliggör helhetslösningar och samordning. • Kontorschefer i en gemensam förvaltning förväntas ta ansvar för hela kommunens bästa, inte bara sitt eget område • Den politiska styrningen blir mer inriktad på helheten och mindre på detaljstyrning av enskilda verksamheter • Det blir enklare att samarbeta och kommunicera över verksamhetsgränser, vilket leder till bättre lösningar för kommunens invånare. 	<p>En förändring mot en gemensam förvaltning ställer ökat krav på ledarskap, kultur och politisk styrning, där fokus behöver ligga på helhetsperspektiv och samarbete snarare än på enskilda verksamheters intressen.</p> <p>I flera avseenden överensstämmer arbetssättet inom Huddinge kommuns nuvarande organisation med de som tillämpas i en gemensam förvaltning, även om den formella organisationsstrukturen fortfarande utgår från separata förvaltningar.</p>

Frågeställning	Beskrivning	Slutsats
På vilket sätt påverkas den politiska organisationen?	<ul style="list-style-type: none"> • Styrka och verktyg för politisk ledning: En gemensam förvaltning ger kommunstyrelsens ordförande (KSO) och den politiska ledningen ett kraftfullare verktyg för att styra på helheten. KSO får bättre underlag och analyser, och kan styra utifrån ett samlat perspektiv snarare än genom fragmenterade stuprör. Politiken kan ge uppdrag till hela förvaltningen, vilket gör det möjligt att snabbt mobilisera resurser och kompetens över verksamhetsgränser. • Nämndordförande och politiker längre ut i organisationen kan uppleva minskad möjlighet till direkt påverkan. Tidigare kunde de styra genom sin egen förvaltning, men i en gemensam förvaltning kanaliseras uppdrag via förvaltningsledningen. Det innebär att politiska initiativ måste förankras i helheten, vilket kan upplevas som en förlust av handlingsutrymme för enskilda nämnder eller partier. Det finns å andra sidan inget som hindrar en nämndsordförande att ge uppdrag direkt till en kontorschef, men erfarenheter från Södertälje visar att det finns en insikt från enskilda nämnder att effekten blir bättre om man lägger uppdrag till förvaltningen för att få hela verktygslådan utifrån att kommundirektören leder förvaltningen och kan använda alla resurser och inte bara inom det specifika kontoret. • Det ställs högre krav på samarbete och tillit mellan politik- och tjänstemannaledning. • Politiken kan välja att ha många eller få nämnder, men tjänstemannaorganisationen kanaliserar och strukturerar ändå uppdragen innan de går ut i verksamheten. Det kan innebära att den demokratiska kontrollen blir mer indirekt, men också att besluten blir mer samordnade och effektiva. Det är viktigt att politiken fortsätter att vara aktiv och närvarande, och att det finns forum för dialog och återkoppling mellan politiker och tjänstemän. 	En gemensam förvaltning ger politiken starkare verktyg för att styra på helheten, men ställer samtidigt höga krav på samarbete och tillit mellan politik- och tjänstemannaledning.
Hur bereds Kommunstyrelsens frågor?	<ul style="list-style-type: none"> • I Södertälje kommun förekommer inget KSAU. Beredningen inför KS sker i en trestegsraket. <ol style="list-style-type: none"> 1. På regelbundna måndagsträffar får majoritetspartierna information om de ärenden som är på väg upp till KS för beslut. 2. Samtliga gruppledare träffas 2 veckor innan KS-mötet och informeras då om vilka frågor som kommer upp på nästa KS. Kommunstyrelsens ordförande (KSO) leder mötet och oppositionen ges möjlighet att ställa frågor och tycka till. 3. Utöver detta samlas oppositionen i ett särskilt möte innan KS. Stadsdirektören leder det mötet och informerar om kommande KS-ärenden. • KS-mötena är ofta effektiva och pågår sällan mer än 40 minuter. 	Beredningsprocessen skapar förutsättningar för bred förankring och effektivare KS-möten.

Uppsala kommun

Utifrån perspektivet att Uppsala kommun har en utbildningsnämnd där alla tre skolformer är samlad i en utbildningsnämnd med tillhörande förvaltning samt en arbetsmarknadsnämnd med tillhörande förvaltning, har Uppsala kommun lyfts som en intressant kommun att inspireras och ta lärdom av. I dialog med ledningen för respektive förvaltning har vi sökt svar på ett antal identifierade frågeställningar som kan ligga till grund för en jämförelse med Huddinge kommuns motsvarande verksamheter.

Frågeställning	Beskrivning	Slutsats
Hur har man valt att organisera verksamheterna`?	<ul style="list-style-type: none">• Utbildningsnämnden har ett samlat ansvar för all pedagogisk verksamhet för ungdomar i åldrarna 0-20 år, från förskola till och med gymnasieskola. Under nämnden finns ett nämndutskott, tre skolformsutskott (förskole-, grundskole- och gymnasieutskott) samt ett upphandlingsutskott. Utskottens huvudsakliga ansvarsområden är att ha en mer fördjupad kunskap och kontinuerlig bevakning av aktuella frågor inom sina respektive verksamhetsområden. Grundskole- respektive gymnasieutskottet arbetar också med frågor avseende anpassad grundskola respektive anpassad gymnasieskola. Skolformsutskotten ska inom ramen för sina uppdrag upprätthålla en kontinuerlig kontakt med verksamheter, medborgare och individer som berörs av nämndens ärenden och i ett tidigt skede fånga in eventuella synpunkter inför beslut. Utskotten har delegation att fatta beslut i individärenden inom sina respektive verksamhetsområden. Det kan gälla till exempel avstängning av enskilda elever. Utskotten ska även säkerställa en god implementering av nämndens beslut och på ett fördjupat plan följa kvalitetsutvecklingen inom berörda verksamheter. Det kan till exempel röra sig om att följa upp effekterna av en omorganisation, följa nyckeltal såsom barngruppers storlek, kunskapsresultat etc.• Arbetsmarknadsnämnden har ansvar för kommunal vuxenutbildning och fullgör kommunens ansvar inom etableringen i genomförandet av samhällsorientering för nyanlända. Nämnden har ansvar för ekonomiskt bistånd, ansvar för kommunens mottagande av nyanlända, mottagande av vissa nyanlända invandrare för bosättning samt övriga etableringsinsatser. Nämnden ansvarar därutöver för konsumentrådgivning samt budget- och skuldrådgivning och nämnden företräder kommunen i Samordningsförbundet Uppsala län. Under nämnden finns ett arbetsutskott som främst ansvarar för att bereda ärenden till nämnden. De ansvarar också enligt delegation för yttranden över remitterade program och detaljplaner inom nämndens verksamhetsområde och för vissa beslut om bidrag till ideella organisationer.	<p>Nämnden kan hålla en strategisk och övergripande nivå, medan utskotten säkerställer operativ detaljkunskap, kontinuitet och effektiv implementering.</p> <p>En nämnd med ett relativt traditionellt ansvarsområde, inkluderande även budget- och skuldrådgivning.</p>

Frågeställning	Beskrivning	Slutsats
Vilka är de främsta argumenten till att de valt en sådan politisk lösning?	<ul style="list-style-type: none"> Uppsala kommun genomförde en större omorganisering 2015 där man gick från en tidigare beställar-utförarmodell till en mer sammanhållen struktur. Den tidigare modellen hade skapat parallella system och ett långt avstånd mellan produktion och uppdragskontor, vilket försvårade politisk styrning och medborgarnas förståelse för organisationen. Till grund för beslutet om en utbildningsnämnd med samlat ansvar för skolformerna låg också en kraftfull kritik från Skolinspektionen med påtalade brister i ledningsstruktur, styrning och följsamhet i gällande regelverk. Den nya strukturen med en samlad utbildningsnämnd och arbetsmarknadsnämnd valdes i syfte att stärka den politiska styrningen och skapa större genomslag i verksamheten. Det ansågs viktigt att värna vuxenutbildningen som egen skolform, då denna verksamhet ofta kom i skymundan av gymnasiefrågorna. Dagens organisation är inte ifrågasatt. Men det fanns oro hos politiska företrädare inom utbildningsområdet för hur en så stor organisation skulle klara det stora uppdraget. Man valde då att tillsätta ett utskott för respektive skolform s.k. skolformsutskott. Dessa utskott ligger organisationsmässigt direkt under arbetsutskottet som i sin tur ligger under nämnden. 	Den nya modellen har gett ökad tydlighet och bättre helhetsperspektiv, men krävde kompletterande skolformsutskott för att hantera komplexiteten i en stor och bred verksamhet.
Vilka är fördelarna med den politiska organisationsstrukturen man valt?	<ul style="list-style-type: none"> En upplevd ökad tydlighet och begriplighet för medborgarna att förstå vem som ansvarar för vad Bra förutsättningar för samordning, övergångar och helhetsperspektiv i barn och ungas utbildningskedja. Bra överblick och möjlighet för utbildningsnämnden att arbeta mer övergripande och med strategiska perspektiv, utan att fastna i detaljer. Utskotten bidrar till en bra balans mellan strategiska och operativa frågor. 	Skolformsutskott kan bidra till att respektive skolform fångas upp på ett strukturerat sätt.
Vilka är nackdelarna med den politiska organisationsstrukturen man valt?	<ul style="list-style-type: none"> Utmaning för utbildningsförvaltningen att samordna information mellan de olika politiska forumen och nivåerna. Stort verksamhetsområde tvingar utbildningsnämnden att befinna sig på en övergripande nivå. Den politiska styrningen blir mer inriktad på hela utbildningskedjan och mindre på detaljstyrning av de enskilda skolformerna, vilket kan uppfattas som frustrerande. Ett flertal utskott på olika nivåer upplevs inte ha lett till en ökad administration. Dock fler möten där tjänstemän ska närvara bla sitter resp skolchef med i alla nivåer. Nämnden och dess arbetsutskott har möten 8 ggr/år. Skolformsutskotten sammanträder 6 ggr/år. I utskotten sitter 5 ledamöter och 3 ersättare. 	Fler utskott ställer krav på samordning.

Frågeställning	Beskrivning	Slutsats
Hur lyckas man balansera de olika skolformerna så att de inte kommer i skuggan av varandra?	<ul style="list-style-type: none"> Man menar att det finns en viss risk att förskolefrågorna kommer i skymundan, men upplevelsen är att man har hittat en bra balans. De olika skolformerna får lika mycket tid för redovisning på nämndsammanträden, liknande omfång på rapporter och man lyfter exempel från respektive skolform på ett likvärdigt sätt. Det anses viktigt att värna vuxenutbildningen som egen skolform. Tidigare låg vux tillsammans med gymnasiet, då hamnade vux i skymundan. 	Risk för obalans mellan skolformerna går att hantera.
Hur ser man på arbetsmarknadsfrågorna och kopplingen till ekonomiskt bistånd, gymnasiefrågor, näringslivsfrågor och högre utbildning?	<ul style="list-style-type: none"> Det finns en stark politisk övertygelse om att vuxenutbildning, arbetsmarknad och ekonomiskt bistånd har tydliga kopplingar och därför bör samordnas i en gemensam organisation. Det finns tydliga samordningsvinster att hämta mellan vuxenutbildning och gymnasiet. Bla vad avser upphandling av yrkesutbildningar, samlokalisering och tjänsteplanering för lärare att jobba både mot gymnasiet och vuxenutbildning. Arbetsmarknadsförvaltningen har tillsammans med Socialförvaltningen och Vård - och omsorgsförvaltningen en styrgrupp för strategisk kompetensutveckling. Inom ramen för styrgruppens samverkan finns en ambassadörsgrupp som arbetar aktivt med att marknadsföra kommunen som arbetsgivare och att locka fler att bli medarbetare inom Uppsala kommun. Under 2024 har gruppen genomfört studentmingel för socionomstudenter på Uppsala universitet samt deltagit vid olika evenemang och lokala mässor. 	Det finns tydliga synergieffekter inom området.
Vilka frågor/ärenden lyfts till politiken respektive stannar i förvaltningen?	<ul style="list-style-type: none"> Man ger uttryck för att nämnderna i Uppsala kommun generellt sett har gett förvaltningarna en långtgående delegation. Det framkommer att nämndsmöten ofta präglas av ett flertal informationsärenden, men få beslutsärenden. Som exempel nämns att utbildningsnämndens möte tar i regel fyra timmar, varav informationsärenden upptar ca tre timmar. 	Nämndsmöten präglas av information och uppföljning, snarare än aktiva politiska beslut.

Malmö

Malmö stad och Huddinge kommun står inför liknande utmaningar kring befolkningstillväxt, integration och hållbar stadsutveckling. Malmö stad har under de senaste decennierna genomgått en omfattande omvandling från industristad till en modern kunskaps- och tillväxtstad, där stadsutvecklingen präglas av stora investeringar, innovativa samverkansformer och ett starkt fokus på social hållbarhet och inkludering. Utifrån samhällsbyggnadsperspektivet har Malmö stad lyfts som en intressant kommun att inspireras och ta lärdom av.

Frågeställning	Beskrivning	Slutsats
Vilka forum och vilken struktur har man valt att skapa i syfte att få en fungerande styrning i samhällsbyggnadsfrågorna?	<ul style="list-style-type: none">Samhällsbyggnadsfrågorna går igen i 4-5 nämnder: Kommunstyrelsen (stöds av stadskontoret med tydligt uppdrag att samordna helheten), Stadsbyggnadsnämnd (stöds av stadsbyggnadskontoret med delegation på ÖP och detaljplaner), teknisk nämnd (stöds av fastighets- och gatukontor med delegation på exploatering och fastighetsfrågor), miljönämnden (stöds av miljöförvaltning med tydlig delegation på det miljöstrategiska området) samt kulturnämnden (stöds av kulturförvaltning där kulturdriven samhällsbyggnad finns med i arbetet).	Ställer krav på samordning och gemensamt ansvarstagande så att frågor inte faller mellan stolarna.
Hur samspelar stadsbyggnadsnämnden och kommunstyrelsen respektive stadsbyggnadskontoret respektive stadskontoret?	<ul style="list-style-type: none">Samspelet mellan de olika nivåerna präglas mycket av personrelationer och den organisationskultur som råder. Här framkommer det att man gått ifrån en kultur där stadskontoret tidigare pekade och ställde krav, till en kultur där man jobbar mer tillsammans och där samtalet och personliga relationer präglar samarbetet mellan de olika nivåerna.Stadsbyggnadskontoret, fastighets- och gatukontoret, miljöförvaltningen och stadskontoret har utvecklat en mötesstruktur för gemensamma projekt och insatser. Syftet med mötesstrukturen är att fördjupa och stärka samarbetet mellan förvaltningarna. Genom ett tydligt strukturerat arbete säkerställs framdriften i frågor och projekt som kräver samordning på grund av dess storlek och komplexitet. En översiktlig beskrivning av mötesstrukturen bifogas (bilaga Malmö stad)	Prestigelöst samarbete och tydliga kontaktvägar minskar organisatoriska mellanrum och främjar gemensamma lösningar.

Frågeställning	Beskrivning	Slutsats
Hur har man hittat balansen mellan nämnd och kommunstyrelsen i strategiskt viktiga frågor?	<ul style="list-style-type: none"> • Tydlighet i uppdrag och delegation. En utpräglad samtalskultur råder. ”Samtalet styr”. • Det anses viktigt att nämndsordföranden tillika är representerad i kommunstyrelsen och har en central position i kommunens politiska ledning. Detta skapar goda förutsättningar att viktiga frågor förankras i såväl nämnd som kommunstyrelsen. • Samtliga förvaltningsdirektörer i den kommunala organisationen är underställda kommunstyrelsens ordförande. ”Det ska inte finnas någon tvekan i var i organisationen du har din lojalitet”. • Stadsbyggnadsnämnden har en relativt omfattande delegation från kommunfullmäktige (KF). Även nämnden har gett en relativt omfattande delegation till tjänstemän vid stadsbyggnadskontoret. • Som exempel kan nämnas att det är nämnden som ansvarar för framtagna och beredning av översiktsplanen (ÖP) och frågor som rör den fysiska översiktsplaneringen. Vidare har nämnden delegation på antagande av detaljplan eller områdesbestämmelser samt ändra eller upphäva detaljplan eller områdesbestämmelser även om planen eller bestämmelserna innebär mindre avvikelser från ÖP. • ÖP processen samordnas inledningsvis av stadskontoret som, tillsammans med stadsbyggnadskontoret, tar fram förslag till direktiv till stadsbyggnadsnämnden. Nämnden får uppdrag att återkomma till KS med förslag till ÖP. Här kan KS även ge vissa medskick som ska vara med tex olika perspektiv, krav på utvärdering osv. Stadsbyggnadskontoret tar över stafettpippen och jobbar fram förslag till nämnden. Nämnden skickar ut på remiss och därefter vidare till KF för antagande. 	Den politiska ledningen i nämnderna har en fast förankring i kommunstyrelsen. En bra samtalskultur skapar transparens och styrning i viktiga frågor.

Bilagor

6

Bilaga 1: Förvaltningspecifika resultat



Barn- och utbildningsförvaltningen: flera nämnder försvårar helhetsperspektiv och samverkan kring målgruppen

Barn- och utbildningsförvaltningens (BUF) målgrupp är uppdelad mellan två nämnder, samtidigt som gymnasiet ligger under ytterligare en nämnd med tillhörande förvaltning. Uppdelningen gör det svårt att ta ett helhetsperspektiv och samverka kring målgruppen, särskilt vid övergången mellan skolformer. Att förvaltningen arbetar på uppdrag av två nämnder och har en omfattande beredningsprocess leder också till ineffektivt nyttjande av förvaltningens resurser. I en jämförelse mellan Huddinge och Uppsala kommun framkommer att Uppsala haft likande problematik, vilken lösts genom att ha alla tre skolformer i en och samma nämnd.

Flera nämnder gör det svårt att få helhetsperspektiv kring målgruppen

BUF arbetar på uppdrag av två nämnder: en för grundskolan och en för förskolan, vilket gör att deras målgrupp är delad mellan två nämnder samtidigt som förvaltningen försöker arbeta med ett helhetsperspektiv kring individens utveckling från 0 till 16 år. Det är framför allt sekretessen mellan nämnder som upplevs som ett hinder eftersom den gör det svårare att följa individärenden. Detta innebär framför allt en risk för elever med särskilda behov i övergången mellan skolformer. Det skulle enligt förvaltningen vara att föredra om man kunde ha helhetsperspektivet inte bara upp till 16, utan 19 år. Det är i dagsläget svårt eftersom gymnasiet ligger på annan nämnd och förvaltning, det vill säga GAN med tillhörande förvaltning (GAF).

Gymnasiet i separat förvaltning medför vissa utmaningar

BUF menar att vissa utmaningar uppstår av att gymnasiet ligger i en separat förvaltning och lyfter särskilt att GAF är en relativt liten förvaltning med begränsade resurser. Detta gör att samverkan kring målgruppen ibland blir mer personberoende och mindre robust. De lyfter också outnyttjade samordningsvinster kring lokaler samt att GAF, på grund av sin storlek, inte kunnat tillhandahålla tillräckliga resurser för elevhälsa. Det senare problemet har lösts genom att GAF betalar BUF för att tillhandahålla elevhälsa även på gymnasieskolorna. BUF ser frågan kring elevhälsan som ett symptom på att GAF är en för liten förvaltning medan GAF själva tycker att det är en bra lösning, men att BUF begär för mycket ersättning för elevhälsan.

Barn- och utbildningsförvaltningen (fortsättning)

Iakttagelser från intervjuer och gruppsamtal



Dubbla nämnder innebär dubbelarbete

Utöver att uppdelningen i två nämnder gör det svårare att ha ett helhetsperspektiv kring målgruppen innebär det också merarbete för förvaltningen eftersom de har fler ärenden och underlag att bereda samt fler möten att förbereda och delta på. Den administrativa bördan ökar också ytterligare av att man har en ineffektiv beredningsprocess med många informationsärenden. Anledningen till detta är att politikens tillit till förvaltningen historiskt varit låg vilket lett till mycket detaljstyrning och krav på mer beredningsarbete. I dagsläget är tilliten dock god och förvaltningen bedömer att det inte längre finns behov av en så omfattande beredningsprocess. Från förvaltningens sida skulle det därför vara önskvärt att slå samman nämnderna. Man påtalar risken med att förskolefrågorna kan hamna i skymundan av grundskolefrågorna och att detta måste hanteras vid en eventuell sammanslagning.

Uppsala har löst problemen genom att slå samman nämnderna

Till skillnad från Huddinge, har Uppsala en samlad utbildningsnämnd med ansvar för förskola, grundskola och gymnasieskola, vilket innebär ett tydligt 0–20-årsperspektiv. Bakgrunden till nuvarande organisationsstruktur är att Skolinspektionen riktade kritik mot den tidigare modellen, där barn- och ungdomsfrågorna var splittrade och styrningen blev otydlig. Den samlade nämnden infördes för att förbättra styrning, uppföljning och helhetsperspektiv över hela utbildningskedjan. Representanter från Uppsala kommun uppger att övergången mellan skolformer blivit smidigare tack vare denna förändring, särskilt för elever med särskilda behov eller de som är obehöriga till gymnasiet. Att bara ha en nämnd kräver att politikerna har ett mer överblickande perspektiv, vilket kan höja nivån på diskussionerna men också riskera att vissa skolformer (t.ex. förskolan) hamnar i skymundan. För att motverka det senare har Uppsala infört skolformsutskott i nämnden.

Barn- och utbildningsförvaltningen (fortsättning)

Iakttagelser från intervjuer och gruppsamtal och PwC:s analys av förvaltningen



Gymnasiets organisatoriska placering

I intervjuer med GAF framkommer en farhåga om att de skulle tappa helhetsperspektivet kring sina målgrupper om gymnasiet flyttades tillbaka till BUF. Även i intervjuer med Uppsala kommun framkommer att övergången till arbetsmarknadsnämnden vid 20 års ålder kan vara känslig, men det upplevs som ett lättare problem att lösa än övergången mellan skolformer. Representanter för så väl utbildning- som arbetsmarknadsförvaltningen i Uppsala uppger att den problematiken har kunnat lösas med gott samarbete och processer för slussning.

Reflektioner från PwC

Det bör noteras att en viktig skillnad mellan Uppsala och Huddinge är förutsättningarna kring gymnasieskolornas elevunderlag. I Uppsala utgör den stora majoriteten av gymnasieeleverna kommunens egna ungdomar, vilket innebär att en samlad utbildningsnämnd i praktiken styr över en sammanhållen utbildningskedja där flödena mellan skolformerna är kommunalt kontrollerade och relativt stabila.

Huddinge har en helt annan situation. Endast cirka 20 % av eleverna i de kommunala gymnasierna är elever från kommunen, medan resterande majoritet kommer från andra kommuner. Det innebär att gymnasieskolans uppdrag i högre grad påverkas av regional konkurrens, skolvalsmönster och faktorer utanför kommunens direkta kontroll.

Den strategiska dimensionen för Huddinge handlar därför i större utsträckning än för Uppsala om varumärkesbyggande, attraktivitet och att skapa utbildningsutbud som lockar elever från en större geografisk region och inte enbart om att säkerställa en intern, kommunal övergång mellan skolformer.

Utifrån ovannämnda resonemang får en samlad utbildningsnämnd olika konsekvenser i de två kommunerna. I Uppsala stärker en samlad nämnd styrningen av en i huvudsak intern utbildningskedja. I Huddinge riskerar samma modell att förskjuta fokus från gymnasiets konkurrensutsatta position och därmed påverka möjligheterna att fortsatt arbeta strategiskt med attraktivitet, programutbud och relationer till ett bredare upptagningsområde.

Sammantaget innebär detta att Huddinge och Uppsala inte har helt jämförbara förutsättningar i denna fråga. Den höga andelen externa elever gör att gymnasiets förutsättningar och logik skiljer sig från både förskola och grundskola, vilket kan tala för att gymnasiet fortsatt behöver ett eget politiskt fokus och organisatoriskt hemvist för att kunna utvecklas strategiskt.

Där Uppsala gynnas av att samla alla skolformer i en nämnd för att stärka helheten, kan Huddinge – givet sin elevstruktur och konkurrenssituation – behöva överväga en annan väg och i högre grad väga in de strategiska krav som följer av att bedriva gymnasieverksamhet i en regional marknad.

Socialförvaltningen: kommungemensamma processer och stödfunktioner upplevs vara de främsta utmaningarna



Socialförvaltningen (SOF) lyfter främst utmaningar kopplade till kommungemensamma processer och bristande stödstrukturer, vilket påverkar både arbetsbelastning, samverkan och möjligheten att fullt ut fokusera på kärnuppdraget. Samtidigt framkommer skillnader i hur förvaltningen och övriga delar av organisationen ser på förvaltningens storlek, komplexitet och organisatoriska förutsättningar. Tillsammans med variationer i samarbete med andra förvaltningar upplever SOF behov av tydligare gemensamma strukturer, stärkt stöd och mer enhetliga arbetssätt för att möta framtidens krav.

Bristande processer och stöd skapar merarbete och risker

Förvaltningens ledningsgrupp lyfter kommungemensamma processer som den främsta utmaningen i nuvarande organisation. De upplever att flertalet processer inte är anpassade till verksamheternas behov (exempelvis lokalförsörjningsprocessen) samt att processerna inte är tydliga, fullt implementerade eller inte hänger ihop med varandra. Utöver detta lyfter man också centraliseringen av stödfunktioner där personal flyttats till Kommunstyrelseförvaltningen (KSF) samtidigt som flera administrativa arbetsuppgifter ligger kvar på fackförvaltningen. Kombinationen av bristande processer och otillräckligt administrativt stöd upplevs leda till merarbete för chefer i förvaltningen och dess verksamheter vilket i sin tur leder till att det tar längre tid och blir svårare att lösa problem som uppstår i verksamheterna. Förvaltningsrepresentanterna framhåller att detta i förlängningen innebär en risk för att tid och resurser inte går till det som är kärnuppdraget och därmed inte kommer förvaltningens målgrupper till gagn.

De ser också att det kan innebära risker för medarbete när det tar lång tid att få nya lokaler. Utöver konsekvenser i förvaltningen uppfattar ledningsgruppen också att merarbete och hög arbetsbelastning för chefer gör att man tenderar att fokusera på sin egen förvaltning istället för att se till kommunen som helhet vilket påverkar samarbetet mellan förvaltningar.

Tillräckliga politiska forum

SOF upplever att den politiska organisationen över lag fungerar bra och att de har tillgång till de politiska forum som behövs för att de ska kunna driva förvaltningens arbete. De huvudsakliga forumen där förvaltningen är föredragande är dess två nämnder (social- respektive vård- och omsorgsnämnden) och TPD

Socialförvaltningen (fortsättning)

Iakttagelser från data, intervjuer och gruppsamtal



Storleken upplevs problematisk av andra men inte av förvaltningen

Förvaltningens ledningsgrupp anser själva inte att förvaltningens storlek i sig utgör ett hinder, utan framhåller att en stor organisation fungerar väl när rätt stöd och resurser finns på plats. Från KSF beskrivs däremot att storleken på SOF bidrar till längre beslutsvägar och en mer komplex ledningsstruktur, eftersom många chefsnivåer behövs för att hantera verksamhetens bredd. I intervjuer lyfts också att större förvaltningar ibland delegerar samverkansfrågor längre ned i organisationen, vilket kan innebära att de personer som möter andra förvaltningar inte alltid har samma mandat som sina motparter, något som upplevs försvåra framdrift och samsyn i det gemensamma arbetet

Olika uppfattningar om vad som krävs för en ekonomi i balans

KSF lyfter SOFs underskott som en utmaning och upplever att förvaltningen är för stor för att kunna bedriva ett resurseffektivt arbete. Från SOFs sida betonar man istället vikten av tillräckligt administrativt stöd och fungerande kommunövergripande processer.

Även om förvaltningen har utmaningar med att hålla budget visar Koladas nettokostnadsavvikelse att kostnaderna för både IFO och äldreomsorg ligger lägre än vad som kan förväntas utifrån kommunens strukturella förutsättningar. Det innebär att verksamheterna har en negativ nettokostnadsavvikelse, vilket tyder på att kostnadsnivån i grunden är relativt låg trots det ansträngda budgetläget.

Samarbete med GAN och GAF

SOFs ledningsgrupp tycker över lag att samarbetet med GAF fungerar bra i dagsläget men att det historiskt har varit utmanande. Samarbete kring brukare som har ekonomiskt bistånd och är i behov av bostad har exempelvis varit svårt, men med tiden har man hittat lösningar. Sekretessen mellan nämnder/förvaltningar försvårar arbetet men det mesta går att lösa enligt förvaltningen. De framhåller vidare att det skulle vara att föredra om ekonomiskt bistånd var en del av SOF men att det inte är nödvändigt att göra några organisatoriska förändringar eftersom de ändå hittat fungerande sätt att arbeta tillsammans med GAF.

Socialförvaltningen (fortsättning)

PwC:s analys av förvaltningen



Reflektioner från PwC

Trots att SOF beskriver flera utmaningar kopplade till processer, stödfunktioner och administrativ belastning framkommer det i dialogerna att ledningsgruppen i begränsad utsträckning reflekterade över verksamhetens behov och de strukturella utmaningar som är specifika för den egna förvaltningen.

Socialtjänsten är sannolikt ett av de verksamhetsområden som påverkas mest av samhällsutvecklingen: det redan ansträngda läget gällande SOFs kompetensförsörjning väntas bli en ännu större utmaning framåt, ökade krav på förebyggande arbete, demografiska förändringar och ett mer omfattande uppdrag enligt ny lagstiftning, volymer inom LSS ökar, övergång från LOV till LOU, fler barn i kriminalitet, teknikutvecklingen inom omsorgsområdet osv. Flera av dessa utmaningar är inneboende i själva verksamheten, inte i de kommungemensamma processerna.

När fokus i ledningsgruppens beskrivning främst ligger på externa hinder riskerar viktiga interna perspektiv att hamna i skymundan: hur den egna bredden, komplexiteten, kompetensförsörjningen och ansvarsfördelningen påverkar möjligheten att leverera på uppdraget. Att dessa perspektiv inte lyfts i större utsträckning kan i sin tur påverka förvaltningens förmåga att utveckla arbetssätt och organisering som möter framtidens krav.

I ett läge där socialtjänstens omvärldsförändringar är särskilt snabbväxande hade en tydligare internanalys av den egna verksamhetens behov och utmaningar kunnat ge en mer komplett bild av vilka organisatoriska förutsättningar som krävs framåt. Exempelvis kopplat till verksamhetens utmaningar med resursfördelning. Trots en negativ nettokostnadsavvikelse har SOF utmaningar med att hålla en budget i balans. Detta förväntas bli särskilt viktigt framåt, bland annat med tanke på den förväntade ökningen av antalet äldre, vilket kräver en effektiv struktur och resursfördelning inom verksamheten för att kunna möta upp det ökade behovet. Vi föreslår att det genomförs en fördjupad analys av verksamhetens organisatoriska förutsättningar att möta framtidens krav.

Viktiga påverkansfaktorer för socialtjänsten framgent

- Förebyggande arbete
- Demografiförändringar
- Lagändringar och uppdragets omfattning
- LSS volymökning
- Övergång från LOV till LOU
- Ökad kriminalitet bland barn
- Teknikutveckling

Kultur- och fritidsförvaltningen: liten förvaltning med många gränssnitt och otillräckliga förutsättningar att hantera dessa



Kultur- och fritidsförvaltningen (KUF) har många beröringspunkter med andra förvaltningar, både genom de kommunövergripande strategiska frågor de ansvarar för, genom verksamheter som är beroende av andra delar av organisationen och genom möjligheten att bidra till andra nämnders mål. Samtidigt upplever man att arbetet försvåras av begränsad tillgång till kommunövergripande forum, bristande förståelse för kultur- och fritidsfrågornas betydelse i andra förvaltningar samt av resursbrist kopplad till förvaltningens storlek.

Politisk styrning och mandat att driva strategiska frågor saknas

KUFs ledningsgrupp upplever att det är svårt för dem att driva arbetet med de strategiska kommunövergripande frågor som delegerats till nämnden, exempelvis folkhälsa och ungdomspolitiska frågor. De anledningar som lyfts är framför allt att andra förvaltningar inte har ett tydligt uppdrag kopplat till dessa frågor och att KUF inte anser sig ha tillräckligt mandat att styra de andra förvaltningarna. Reglementet såsom det ser ut idag definierar att KFN har ansvar för frågorna men tydliggör inte hur de ska kunna styra andra förvaltningar samt vad dessa har för ansvar att bidra till arbetet. Ledningsgruppen för KUF efterfrågar därför ett formellt politiskt beslut, styrande dokument eller liknande som tydliggör detta. De ser också att det skulle behöva tydliggöras vilket politiskt forum frågorna, som är förvaltningsövergripande, bör lyftas i.

Vidare lyfter de att förvaltningens storlek gör att de inte har tillräckliga resurser att driva frågorna aktivt. Konsekvensen av detta blir att de strategiska kommunövergripande frågorna faller mellan stolarna och man arbetar inte

med dem över huvud taget, eller i mycket liten utsträckning. Det finns också en önskan om att KSF ska överta ansvaret för dessa frågor.

Svårt att driva verksamhet med koppling till andra nämnder

Ytterligare ett bekymmer är att det finns flera verksamhetsområden som är uppdelade mellan olika nämnder och förvaltningar. KUF har exempelvis ansvar för föreningsfrågor men även andra nämnder kan dela ut föreningsbidrag. Upplägget försvårar kontroll och ökar risken för bidragsfusk och välfärdsbrottslighet. Det finns exempel där MBF ansvarar för drift medan KUF bedriver verksamhet som nyttjar platserna. Här upplever man att ansvaret för underhåll är otydligt vilket leder till långa processer för att reda ut vem som ska göra vad vilket i sin tur skapar merarbete för förvaltningarna och riskerar att påverka invånarnas bild av kommunen på ett negativt sätt. Samverkan uppfattas dock ha blivit bättre över tid men riskerar att bli personberoende enligt KUF.

Kultur- och fritidsförvaltningen (fortsättning)

Iakttagelser från intervjuer och gruppsamtal och PwC:s analys av förvaltningen



Outnyttjad potential i kultur- och fritidsfrågorna

Förvaltningsledningen beskriver att kultur- och fritidsfrågorna har starka kopplingar även till det som huvudsakligen är andra förvaltningars verksamheter och att kultur- och fritidsfrågorna kan bidra till måluppfyllelse i dessa. Som exempel nämns bland annat preventionsfrågor (SOFs ansvarsområde) och bibliotek som förutsättning för en lyckad skolgång (BUF). Här lyfter man övriga förvaltningars förståelse för kultur- och fritidsverksamheten, resursbrist och tillgången till kommunövergripande politiska forum som främsta hinder. Ett exempel på det senare är att förvaltningen inte är föredragande i TPD (där bla preventionsfrågor avhandlas) och att KFN inte heller har någon politisk representation i detta forum.

Reflektioner från PwC

KUF beskriver flera konkreta hinder som påverkar deras förmåga att leverera på uppdraget. Delat ansvar för verksamhetsområden skapar otydlighet, dubbelarbete och onödigt långa processer. Förvaltningen besitter stor kompetens och hanterar många gränssnitt, men uppdragets bredd står inte i rimlig proportion till de verktyg och den ställning som förvaltningen har i organisationen. Detta skapar risk för att frågor blir personberoende, att viktiga synergier uteblir och att kommunens samlade potential inom kultur-, fritids- och hållbarhetsområdet inte realiseras. En mer ändamålsenlig organisering av de strategiska frågorna såsom folkhälsa, ungdomspolitik och preventiva insatser ser vi som en förutsättning för att skapa tydligare ansvar, bättre samordning och ett mer kraftfullt genomförande.

Miljö- och bygglovsförvaltningen: samhällsbyggnadsfrågornas placering inom KS ses som den största utmaningen



MBFs arbete försvåras av otydlig ansvarsfördelning och långa beslutsvägar mellan förvaltningar. Bristande samverkan, dubbelarbete och resursutmaningar påverkar effektiviteten och gör att frågor ofta behöver lyftas till högre nivå istället för att lösas direkt i organisationen. Frågor som påverkar förvaltningens samverkan med närliggande förvaltningar har olika prioriteringsgrad och påverkar därför samarbetet. Samtidigt finns utmaningar med att arbeta med uppdrag som man anser inte bör vara förvaltningens ansvar.

Organisationsstrukturen påverkar samhällsbyggnadsprocessen

MBFs ledningsgrupp uppger att det finns utmaningar i arbete med att få till en obruten, digital samhällsbyggnadsprocess. Det som försvårar arbetet är att processens olika delar är uppdelat mellan olika ansvarsområden. Exempelvis är det SBA inom KSF som ansvarar för planfrågor, inklusive detaljplanerna vilka är ett av de viktigaste arbetsverktygen för bygglovsavdelningen på MBF. Man upplever att nuvarande organisationsstruktur försvårar en effektiv samhällsbyggnadsprocess och att det vore enklare om ansvaret för hela samhällsbyggnadsprocessen låg hos en och samma nämnd med tillhörande förvaltning. Samtidigt finns en förståelse för att en sådan lösning skulle ställa nya krav på förmågan att hantera ett brett ansvar som spänner över hela samhällsbyggnadsprocessen.

Samverkan försvåras av olika prioriteringar och förutsättningar

Trots ett påbörjat arbete med att förbättra relationer och samverkan mellan MBF och SBA på förvaltningsledningsnivå verkar arbetet inte ha fått effekt längre ner i organisationen. MBF upplever att det ibland kan vara utmanande att få till gemensamma prioriteringar med SBA, vilket delvis kan förklaras av att verksamheterna har olika uppdrag och förutsättningar. Detta leder till att frågor som är viktiga för MBF inte alltid får det utrymme eller den framdrift som förvaltningen hade önskat. Ett framträdande exempel är nyanläggningar och upprustning av befintliga objekt (exempelvis lekparker) där MBF inte har mandat att genomföra större upprustningar, utan ska påtala behovet för SBA som har mycket längre ledtider än MBF. De upplever också att det saknas formaliserade processer för att fånga upp och hantera dessa behov då mycket bygger på informella kontakter och mail till SBA:s ledning.

Miljö- och bygglovsförvaltningen (fortsättning)

Iakttagelser från intervjuer och gruppsamtal och PwC:s analys av förvaltningen



Avfallsfrågor tar fokus från det miljöstrategiska arbetet

MBF lyfter också några utmaningar kopplat till ineffektivt nyttjande av förvaltningens resurser. Förvaltningen ansvarar exempelvis för de miljöstrategiska frågorna men beskriver att miljöstrategerna framför allt arbetar med avfallsfrågor. Anledningen till detta anser MBF vara att miljöstrategerna behöver lägga mycket tid på samverkan kring det avfallsbolag som Huddinge äger tillsammans med andra kommuner.

Ineffektiviteten uppfattas botten i en otydlig ansvarsfördelning mellan KSF och MBF vilken i att KS ansvarar för ägardirektivet, medan MBF:s nämnd NSN ansvarar för renhållningsfrågorna generellt. Konsekvenserna av detta lyfts dock mer i dialogen med SBA som upplever att klimatfrågorna, och framför allt klimatanpassning faller mellan stolarna. MBF å andra sidan anser att klimatanpassning inte ingår i deras ansvarsområde utan är en beredskapsfråga. De uppger även att KSF gärna får ta över den miljöstrategiska funktionen.

De senaste årens centraliseringar har i vissa fall lett till effektiviseringar men innebär ofta att arbetsuppgifter utförs både central och i förvaltningarna, enligt MBF. Exempelvis har IT och arkivfunktioner flyttats till KSF, men mycket av arbetet kvarstår ändå på MBF.

Reflektioner från PwC

MBF:s beskrivningar tecknar bilden av en förvaltning som har ett komplext uppdrag och som hindras av en organisationsstruktur som inte stödjer en sammanhållen samhällsbyggnadsprocess. MBF:s upplevelse av SBA:s hantering av upprustningsfrågor påminner om andra förvaltningars utmaningar med gränsöverskridande frågor.

Både MBF och SBA pekar på samma grundproblem: samhällsbyggnadsprocessen är splittrad över flera organisatoriska hemvister som arbetar med olika prioriteringar, olika tidshorisonter och ibland olika perspektiv. Splittringen leder till utdragna processer, bristande samsyn och att frågor fastnar mellan förvaltningar snarare än i de sakliga bedömningar som borde driva processen framåt. Vad gäller exemplet spontanidrottsplatserna så är det självklart positivt att man jobbar på en lösning men det är ändå anmärkningsvärt att frågan behövt eskaleras upp till fullmäktige. Vi noterar att MBF inte fullt ut förmår arbeta strategiskt med miljö- och klimatfrågorna. Tiden går i stor utsträckning åt till avfallsrelaterade frågor och otydlig samordning gentemot det kommunala avfallsbolaget, vilket tränger undan det långsiktiga och strategiska miljöarbete som kommunen tydligt efterfrågar.

Samhällsbyggnadsavdelningen: egen nämnd, förvaltning och bättre förutsättningar att samverka önskas



Samhällsbyggnadsfrågornas organisatoriska placering som en del av KSF skapar utmaningar i SBAs interna arbete samt i samarbetet med MBF. SBA saknar också tillräcklig tillgång till politiska beslutsforum. Samverkansutmaningarna mellan SBA och MBF handlar delvis om struktur och gränsdragningsproblematik men även kulturskillnader. SBA skulle föredra att vara en egen förvaltning med tillhörande nämnd men även andra lösningar är möjliga.

Ineffektivt att ha SBA i KSF

SBA är en avdelning inom KSF istället för att vara en egen förvaltning. Detta är utmanande för avdelningen då upplevelsen är att man inte får tillräckliga resurser för att bedriva sitt arbete. Samhällsbyggnadsfrågorna får begränsat utrymme i KSFs ledningsgrupp, där fokus ofta ligger på generella frågor. Detta gör att SBAs frågor inte alltid prioriteras. SBAs placering i KSF gör också att avdelningen lägger tid och resurser på aktiviteter som inte upplevs vara relevanta för uppdraget. I viss mån skulle en del av problematiken kunna lösas genom ändrade arbetssätt inom KSF, men SBA uppfattar att det mest ändamålsenliga för samhällsbyggnadsfrågorna skulle vara att flytta dem till en egen förvaltning. Som tidigare nämnt skapar detta inte utmaningar bara för SBA själva utan också för MBF som upplever att placeringen av SBA i KSF leder till längre beslutsprocesser.

Otillräcklig tillgång till politiska forum

SBA upplever sig vidare ha begränsad tillgång till politiska forum, vilket är en konsekvens av placeringen inom KSF. Samhällsbyggnad är bara ett av flera viktiga områden som ska hanteras av KS vilket gör att de inte alltid får igenom sina initiativ eller äskanden, eftersom de ofta prioriteras bort till förmån för större och mer generella frågor inom KSF. Detta innebär att samhällsbyggnadsfrågor ibland hamnar i skymundan och att viktiga strategiska initiativ riskerar att inte bli genomförda. Ett eget utskott för samhällsbyggnadsfrågor (SBU) har varit positivt, då det ger möjlighet att samla och hantera ärenden mer effektivt. Samtidigt har det under mandatperioden varit svårt att nyttja utskottet fullt ut eftersom vissa partier inte är representerade där och därmed har KS varit ovillig att delegera vissa beslut och ärenden till utskottet. Vidare säger sig SBU inte ha någon insyn i kommunstyrelsens klimat och miljöutskott då det framför allt är MBF som är fördragande part.

Samhällsbyggnadsavdelningen (fortsättning)

Iakttagelser från intervjuer och gruppsamtal



Strategiska frågor faller mellan stolarna

SBA lyfter att flera strategiska frågor, särskilt inom klimat, klimatanpassning och näringsliv, riskerar att hamna mellan stolarna i nuvarande organisation. Ansvar och mandat är otydligt fördelade mellan SBA och MBF, vilket gör att ingen samordnar eller driver klimatfrågorna med tillräcklig kraft. Klimatanpassning är särskilt eftersatt, trots att det är en viktig framtidsfråga för Huddinge.

Näringslivsfrågorna har en stark koppling till samhällsbyggnadsområdet eftersom företag är en av avdelningen viktigaste intressenter. Frågorna uppfattas ha låg prioritet eftersom de hanteras politiskt i en beredning utan beslutsmandat. SBA ser också att lokalförsörjningsfrågorna behöver en tydligare koppling till samhällsbyggnadsprocessen.

Flera omständigheter försvårar samverkan mellan SBA och MBF

SBA ser precis som MBF att det är viktigt att få till en mer sammanhållen digital samhällsbyggnadsprocess där SBA lyfter resursbrist som en utmaning i och med att deras arbete gentemot exploatörer och byggherrar tar mycket tid och resurser. MBF framhåller att organisatoriska strukturer gör samverkan utmanande. SBA betonar i högre grad kulturskillnader, vilka de menar delvis har sin grund i förvaltningarnas skilda uppdrag och arbetssätt.

Det faktum att man fysiskt sitter på olika platser ses av SBA som ett större problem än att man tillhör olika delar av organisationen. SBA ser det också som ett problem att de inte har tillräcklig tid för intern planering tillsammans med MBF (samtidigt som de får för mycket tid till detsamma tillsammans med övriga KSF). För att förbättra samverkan behöver man träffas, arbeta tillsammans och lära känna varandra bättre.

Flera olika vägar framåt för samhällsbyggnadsfrågorna

Under samtalen med såväl SBA som MBF har det framkommit synpunkter kring hur samhällsbyggnadsfrågorna borde organiseras. Såväl SBA som MBF uppfattar att KSF inte är en optimal placering av verksamheten. Samtidigt finns en politisk önskan om att behålla de strategiska samhällsbyggnadsfrågorna knutet till KS. SBA skulle själva föredra att vara en egen förvaltning med tillhörande nämnd eftersom det skulle ge dem större mandat över sina resurser och bättre tillgång till politiska forum. De ser dock också vinster med en eventuell sammanslagning mellan SBA och MBF givet de utmaningar som finns avseende samverkan. Ytterligare ett alternativ är att låta SBA vara kvar i KSF men att man ger avdelningen större autonomi och bättre tillgång till politiska forum.

Samhällsbyggnadsavdelningen (fortsättning)

PwC:s analys av avdelningen



Reflektioner från PwC

Den samlade genomgången av samhällsbyggnadsfrågorna visar att området i dag präglas av en splittrad organisering, där ansvar för planering, genomförande, drift, miljö- och klimatfrågor är fördelade på flera organisatoriska hemvister. Denna uppdelning har bidragit till otydliga gränssnitt, långa beslutsvägar och ett beroende av personliga relationer för att driva frågor framåt.

Sammantaget bedömer PwC att samhällsbyggnadsfrågorna behöver samlas i en mer sammanhållen struktur för att stärka helhetsperspektivet, minska organisatoriska mellanrum och skapa bättre förutsättningar för strategisk styrning. I en sådan samlad lösning blir det centralt att SBA tydligt positionerar sig i relation till helheten.

SBAs nuvarande placering och uppdrag har inneburit att avdelningen i praktiken haft svårt att hitta sin roll i den samlade styrkedjan, särskilt i förhållande till andra delar av samhällsbyggnadsprocessen. Vid en sammanslagning behöver SBA i högre grad orientera sitt uppdrag mot gemensamma mål, gemensamma prioriteringar och ett tydligt bidrag till den samlade samhällsbyggnadsprocessen, snarare än att verka utifrån ett avgränsat avdelningsperspektiv. En gemensam struktur ställer ökade krav på rollförståelse, ansvarstagande och samverkan över tidigare organisatoriska gränser.

Vår bedömning är att en mer sammanhållen samhällsbyggnadsfunktion, med en gemensam prioritering, processflöde och tydligare mandat, skulle både minska dessa strukturella hinder och skapa bättre förutsättningar för en mer effektiv, robust och strategiskt styrd samhällsbyggnadsprocess i Huddinge. Vi föreslår en vidare fördjupad analys av samhällsbyggnadsfrågorna för att klargöra vilka frågor som bör ligga kvar på KS och vilka som kan läggas på nämnd.

Huvudsakliga utmaningar och medskick



Organisationsplaceringen i KSF upplevs hämma SBAs uppdrag och att avdelningen spenderar tid på kommunövergripande frågor som inte är relevanta för kärnuppdraget.



Samhällbyggnadsprocessen upplevs fragmenterad i och med uppdelningen mellan SBA och MBF, vilket leder till otydligt ansvar.



Olika prioriteringar mellan SBA och MBF med olika tidshorisonter samt organisatoriska behov och strukturer skapar friktion.



SBU har potential, men har inte kunnat nyttjas optimalt eftersom partier saknar representation.



En förflyttning av SBA kan behövas för att ge verksamhetsområdet bättre förutsättningar, exempelvis genom egen förvaltning eller annan struktur.



En sammanhållen digital samhällbyggnadsprocess med gemensamma prioriteringar skapar förutsättningar för en mer effektiv samhällsbyggnadsprocess.

Bilaga 2: Malmö stad; Mötesstruktur för förvaltningsövergripande utvecklingsuppdrag

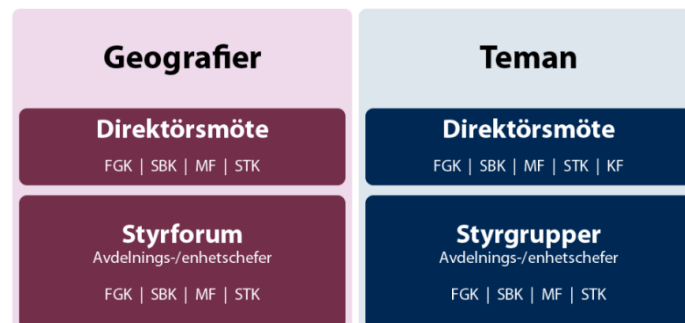
Mötesstruktur för förvaltningsövergripande utvecklingsuppdrag

Stadsbyggnadskontoret, fastighets- och gatukontoret, miljöförvaltningen och stadskontoret har en mötesstruktur för gemensamma projekt och insatser. Syftet med mötesstrukturen är att öka samarbetet och stärka framdriften i det gemensamma utvecklingsarbetet.

Syftet med mötesstrukturen

- Fördjupa och stärka samarbetet mellan stadsbyggnadskontoret, miljöförvaltningen, fastighets- och gatukontoret och stadskontoret.
- Säkerställa och öka framdriften i frågor och projekt som kräver samordning på grund av dess storlek och komplexitet.
- Skapa en gemensam nulägesbild, staka ut gemensam riktning, gemensamt prioritera färdvägen och följa upp utvecklingen i gemensamma frågor och projekt.

Mötesstrukturens uppbyggnad



Strukturen innebär att möten i de olika kategorierna samlas till en gemensam halv- eller heldag. Föredragande bjuds in till del av mötet. Det sparar tid och förbättrar arbetsmiljön för direktörer, chefer och medarbetare.

Två möteskategorier

Möten som omfattas av mötesstrukturen delas in i två kategorier:

Geografier – Här diskuteras stadsutveckling inom ett geografiskt avgränsat område som exempelvis Nyhamnen, Rosengård och Flensburg.

Teman – Här diskuteras stadsutveckling utifrån olika teman så som Översiktsplan för Malmö, Klimatomställning Malmö och Trafik- och mobilitetsplanen.

Möten på två nivåer

Inom varje kategori hålls möten på två nivåer:

Direktörsnivå – återkommande möten mellan direktörer från förvaltningarna. Kulturförvaltningen är representerad på de tematiska mötena.

Styrgruppsnivå – möten med avdelnings-, enhets- och sektionschefer. Hålls i hel- eller halvdagarspass en gång i månaden.

Källa: Malmö stad

Bilaga 3: Kommunjämförelse – kommunalråd

Huddinge kommun

Antal invånare: 114 507 (2025M06)

Kommunalråd:

- 17 kommunalråd i Huddinge kommun
 - 9 kommunalråd (kommunledning)
 - 4 st (heltid)
 - 5 st (deltid)
 - 1 st (85 %)
 - 2 st (75 %)
 - 1 st (70 %)
 - 1 st (50 %)
 - 8 kommunalråd i oppositionsrådet
 - 3 st (heltid)
 - 5 st (deltid)
 - 1 st (90 %)
 - 3 st (50 %)
 - 1 st (20 %)

Andel kommunalråd per invånare: 0,00015 %.
Omräknat till heltidstjänster 13,15.

Malmö stad

Antal invånare: 366 803 (2025M06)

Kommunalråd:

- 14 kommunalråd i Malmö stad
 - 10 kommunalråd med beredningsansvar (kommunledning – heltid)
 - 4 kommunalråd utan beredningsansvar (opposition)
 - 2 st (heltid)
 - 2 st (deltid, 50%)

Andel kommunalråd per invånare: 0,00004 %.
Omräknat till heltidstjänster 13 st.

Södertälje kommun

Antal invånare: 102 931 (2025M06)

Kommunalråd:

- 12 kommunalråd i Södertälje kommun
 - 6 kommunalråd i den politiska majoriteten (kommunledning)
 - 4 st (heltid)
 - 2 st (deltid)
 - 1 st (78 %)
 - 1 st (22 %)
 - 1 kommunalråd i oppositionsrådet (heltid)
 - 5 deltidsarvoderade gruppledare
 - 1 st (90 %)
 - 1 st (80 %)
 - 3 st (60 %)

Andel kommunalråd per invånare: 0,00012 %.
Omräknat till heltidstjänster 9,5 st.

Uppsala kommun

Antal invånare: 247 269 (2025M06)

Kommunalråd:

- 11 kommunalråd i Uppsala kommun (heltid)
 - 5 kommunalråd i minoritetsstyret (kommunledning)
 - 6 kommunalråd i oppositionsrådet

Andel kommunalråd per invånare: 0,00004 %.
Omräknat till heltidstjänster 11 st.

Bilaga 4: Genomförda intervjuer samt analyserade dokument



Respondenter

Följande funktioner har intervjuats:

KLG

- Kommundirektör
- Bitr. kommundirektör
- Ekonomidirektör
- Teknisk direktör
- Framtidsdirektör och CIO/CDO
- HR-direktör
- Samhällsbyggnadsdirektör
- Gymnasie- och arbetsmarknadsdirektör
- Utbildningsdirektör
- Kultur- och fritidsdirektör
- Socialdirektör
- VD Huddinge Samhällsfastigheter AB

Ledningsgrupper

- Samhällsbyggnadsavdelningens ledningsgrupp
- Miljö- och bygglovsförvaltningens ledningsgrupp
- Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningens ledningsgrupp
- Barn- och utbildningsförvaltningens ledningsgrupp
- Kultur- och fritidsförvaltningens ledningsgrupp
- Socialförvaltningens ledningsgrupp

Kommunalråd

- Socialdemokraternas gruppleddare
- Centerpartiets gruppleddare
- Moderaternas gruppleddare
- Miljöpartiets gruppleddare
- Huddingepartiets gruppleddare
- Vänsterpartiets gruppleddare
- Liberalernas gruppleddare
- Drevvikenpartiets gruppleddare
- Kristdemokraternas gruppleddare
- Sverigedemokraternas gruppleddare

Nämndpresidium

- Samhällsbyggnadsutskottets presidium
- Bygglövs- och tillsynsnämndens presidium
- Förskolenämndens presidium
- Grundskolenämndens presidium
- Natur- och stadsmiljönämnden presidium
- Kultur- och fritidsnämndens presidium
- Socialnämndens presidium
- Vård- och omsorgsnämndens presidium

Kommunjämförelser

- Kommundirektör, Södertälje kommun
- Näringslivsdirektör, Malmö kommun
- Stadsbyggnadsdirektör, Malmö kommun
- Biträdande utbildningsdirektör, Uppsala kommun
- Verksamhetscontroller utbildningsförvaltningen, Uppsala kommun
- Stabschef arbetsmarknadsförvaltningen, Uppsala kommun

Övriga:

- Projektledare för visionsarbete, Huddinge kommun
- Ledningsstrateg KSF

Samtliga intervjuer var semistrukturerade och intervjumanualerna anpassades efter respektive funktions roll. Intervjuerna genomfördes av två medarbetare från PwC och transkriberades i samband med själva samtalet. Transkriberingen gjordes manuellt, och ungefär hälften av intervjuerna kompletterades med stöd av Copilot efter godkännande från den intervjuade. Sammanlagt har 41 intervjuer och gruppsamtal genomförts.

Tack

Denna rapport har upprättats inom ramen för vårt uppdrag att utreda Huddinge kommuns hela nämnd- och förvaltningsorganisation enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av uppdragsavtal undertecknat 2025-05-02. Rapporten är endast upprättad för vår uppdragsgivares räkning. Huddinge kommun, (212000-0068). Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (organisationsnummer 556029-6740)/ PricewaterhouseCoopers AB tar inte något som helst ansvar gentemot någon annan än uppdragsgivaren som väljer att förlita sig på eller att agera utifrån innehållet i denna rapport. Inte heller tas något ansvar för att rapporten används för andra syften än för dem som förelegat vid uppdragets utförande. Ansvarig partner är Susanna Collijn.

© 2026 Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (PwCSverige). Att mångfaldiga innehållet helt eller delvis är förbjudet enligt lagen (1960:729) om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk. Förbudet gäller varje form av mångfaldigande genom tryckning, kopiering etc.