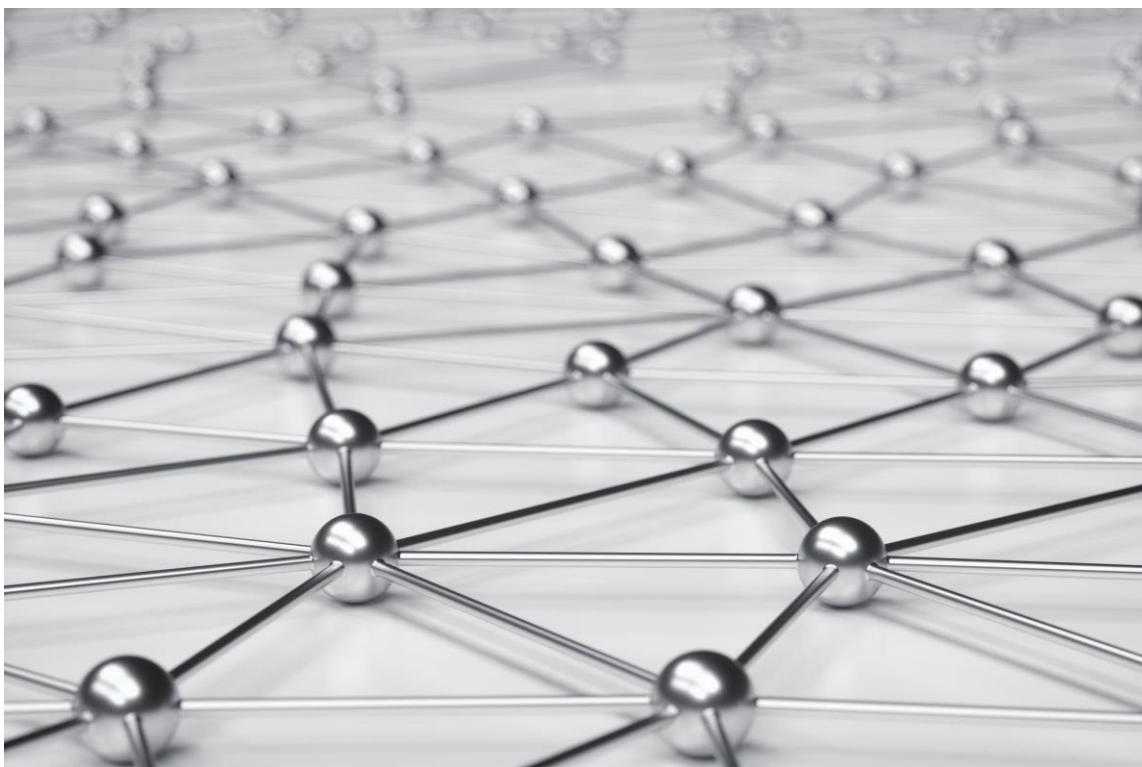


Avsedd för  
**Statens institutionsstyrelse**

Dokumenttyp  
**Rapport**

Datum  
**september 2021**

# ÖVERSYN AV SIS FÖR EN MER ÄNDAMÅLSENLIG ORGANISATION



Beskrivning **Rapport – Översyn av SiS för en mer ändamålsenlig organisation**  
Mottagare **Statens institutionsstyrelse**  
Datum **september 2021**  
Från **Peter Markowski, Viktoria Ramnelius,**  
**Ramboll Management Consulting**

Ramboll  
Krukmakargatan 21  
Box 17009  
SE-104 62 Stockholm  
T +46 (0)10 615 60 00  
[www.ramboll.se](http://www.ramboll.se)

## Innehållsförteckning

<b>1.</b>	<b>SAMMANFATTNING</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>9</b>
2.1	Bakgrund	9
2.2	Rambolls uppdrag	9
2.3	Metod	9
2.4	Datainsamling	10
2.5	Rapportens disposition	10
<b>3.</b>	<b>NULÄGESANALYS</b>	<b>11</b>
3.1	Uppdrag	11
3.2	Struktur och Samverkan	12
3.3	Ledning och Styrning	15
3.4	Kompetens	17
3.5	Kultur	19
<b>4.</b>	<b>GRUNDPRINCIPEN BAKOM RAMBOLLS ÅTGÄRDSFÖRSLAG</b>	<b>20</b>
<b>5.</b>	<b>HUVUDSAKLIGA REKOMMENDATIONER</b>	<b>21</b>
5.1	LVU Norr och Söder organiseras i en avdelning	21
5.2	LVU (sammanhållen) samt LVM blir avdelningar på huvudkontoret	22
5.3	LVU & LVM blir avdelningar för operativ verksamhet	23
5.4	Ny Avdelning för vård & behandling	25
5.5	Ett GD-kansli skapas med fokus på strategiska frågor	26
5.6	En ny avdelning skapas för att hantera fastigheter	27
5.7	Centralisering av stödfunktionerna HR, Juridik, Planering & Ekonomi, kommunikation, IT och Säkerhet	29
<b>6.</b>	<b>ÖVRIGA REKOMMENDATIONER</b>	<b>31</b>
6.1	Förtydliga uppdragets komponenter	31
6.2	Använd strukturen som bas för att uppnå ökat genomslag i ledning och styrning	32
6.3	Säkerställ rätt kompetensbas	32
6.4	Återuppliva och utveckla myndighetens kulturella värdegrund	33

## 1. SAMMANFATTNING

Ramboll fick av Statens institutionsstyrelse (SiS) i uppdrag att genomföra en översyn av myndighetens organisering. Fokus har legat på organisationen på huvudkontoret och verksamhetskontoren för att utreda olika organisatoriska aspekter som påverkar möjligheterna att bedriva en bättre verksamhet som är till gagn för klienter och ungdomar. Syftet med organisationsöversynen har varit att identifiera och föreslå organisatoriska förändringar för att öka ledningens förutsättningar att leda, styra, normera och följa upp verksamheten samt för att skapa en mer ändamålsenlig organisation. SiS institutioner har inte ingått i översynen.

### Metod och datainsamling

Rapporten baseras på intervjuer med chefer och medarbetare på SiS och på relevanta skriftliga källor. Totalt har 27 intervjuer genomförts, varav tre gruppintervjuer. Intervjupersonerna är avdelningsdirektörer på huvudkontoret och verksamhetsdirektörer samt chefer för verksamhetskontoren. Gruppintervjuer har hållits med institutionschefer, enhetschefer på huvudkontoret och fackliga representanter. Därtill har flera samtal förts med berörda chefer och medarbetare för att förtydliga områden och frågeställningar.

Utöver det baseras Rambolls rekommendationer på Rambolls erfarenhet av en mängd liknande uppdrag inom offentlig sektor, samt även på organisationsteori. Det som vägts in i analysen är sådant som framkommit vid flera intervjuer och där det finns en enhetlig bild att återge, inte enskilda åsikter.

Vid översyner utgår Ramboll från en väl beprövad modell som baseras på systemisk teoretisk grund (Gregory Bateson; Humberto Maturana). Modellen innebär att stor vikt läggs vid att förstå helheten och hur olika delar hänger ihop och påverkar varandra. Modellen utgår ifrån sex områden som ligger till grund för nulägesanalys och rekommendationer. Modellen beskrivs i mer detalj i rapporten.

### Nulägesanalys

Nulägesanalysen identifierar nuläget samt utmaningar och behov inom områdena *Uppdrag, Struktur och samverkan, Ledning och styrning, Kompetens* och *Kultur*. Nedan följer en kortfattad genomgång av respektive område.

#### *Uppdrag*

Nulägesanalysen visar på att SiS överlag har ett tydligt definierat uppdrag. Det anses finnas en enhetlig bild av uppdraget i organisationen som helhet samt ett genuint engagemang för uppdraget. Uppdraget är tydligt, men inte vem som ansvarar för vad i genomförandet. Här finns således en otydlighet vad gäller ledning och styrning. Huvudsakliga utmaningar i relation till uppdraget är att uppdraget ej är tydligt utifrån hur uppdraget ska genomföras samt vem som ansvarar för vilket del i uppdragsuppfyllelsen. Uppdraget i sig är med andra ord tydligt, men inte ledning och styrning inom uppdraget, dvs vem/vilka som ansvarar för vad som ska göras utav vem. Det finns därmed ett behov av att förtydliga *hur* det övergripande uppdraget ska uppnås och av vem samt hur varje del i organisationen bidrar till uppdragsuppfyllelse.

#### *Struktur och samverkan*

Nulägesanalysen visar på att det i myndigheten finns en vilja att skapa en mer ändamålsenlig struktur för att stärka ledning, styrning och samverkan i myndigheten. Det framkommer en enhetlig bild vad gäller utmaningar i dagens struktur och samverkan, där det blir tydligt att dagens struktur försvårar ledning och styrning. Bland annat gör dagens struktur med huvudkontor och verksamhetskontor att det blir svårare att uppnå enhetlig ledning och styrning mellan kärn- och stödverksamhet. Denna strukturella uppdelning gör det även svårare att knyta samman utvecklingsinitiativ med implementeringskapacitet i kärnverksamheten. Vidare finns även ett behov av mer samordning mellan avdelningarna på huvudkontoret då analysen visar på otydlighet kring ansvarsområden men även då parallella initiativ görs

samtidigt. Slutligen gör uppdelningen i två verksamheter av LVU att det blir svårare att uppnå lika arbetssätt, enhetlighet i ledning och styrning samt att det skapas en del dubbelarbete då två verksamheter har samma uppdrag och där möjligheten att optimera resurser bättre finns.

#### *Ledning och styrning*

Vad gäller ledning och styrning visar nulägesanalysen att det i myndigheten överlag finns en styrka i förmågan att lösa utmaningar i det operativa arbetet samt en trygghet i chefsroll och beslutsfattande. Detta ger en bra grund i att gemensamt inom myndigheten nå framgång i skapandet av en mer sammanhållen ledning och styrning. Huvudsakliga utmaningar inom ledning och styrning är avsaknaden av en myndighetsgemensam nationellt sammanhållande kraft för ledning och styrning av institutioner. Det saknas även möjlighet att fullt ut följa upp verksamheten. Uppföljning sker, men ej samordnat och där uppföljningen inte alltid är relevant eller rätt utförd för att kunna användas för förbättring och utveckling. Vad gäller samordning på huvudkontoret behövs en tydligare roll för GD-kansliet, och det finns behov av samordning och prioritering utifrån utvecklingsinitiativ. Det finns även flera parallella styrdokument och otydligheter i arbetsordningen som försvårar ledning och styrning och även bidrar till olika arbetssätt och komplicerar beslutsfattande.

#### *Kompetens*

I nulägesanalysen framgår att myndigheten i stort har en kompetensbas som möjliggör uppdragsuppfyllelse. Det finns mycket kunskap och erfarenhet som samlat utgör en bra grund för att stötta myndigheten och kärnverksamheten i sitt uppdrag. Det framkommer däremot att det finns utmaningar i att rekrytera in rätt kompetens i kärnverksamheten (dock har denna del ej varit del av Rambolls analys). Huvudsakliga utmaningar och behov inom området kompetens identifieras vara att verksamhetskontoren har relativt låg bemanning inom nyckelkompetenser (bl.a. controlling och juridik) i relation till dagens behov, samt att det därav behövs en optimering av resurser. Det finns också indikationer på ett visst personberoende som effekt av otydlighet i roller och ansvar.

#### *Kultur*

Nulägesanalysen visar att det i myndigheten finns ett genuint engagemang för uppdraget. Det finns även en förmåga att lösa utmaningar och en vilja att förändra för att förbättra. Detta ger en gedigen kulturell grund för att fortsätta utvecklas som myndighet. Huvudsakliga utmaningar och behov inom kultur är att det finns indikationer på en kultur av informella regler som tillämpas lokalt. Institutioner tycks vidare ha en stark autonomi utan en tydlig uttalad samhörighet med resten av myndigheten där problem och utmaningar inte alltid når till den myndighetsgemensamma dialogen. Det finns även indikation på en intensiv möteskultur, detta på grund av behov av samordning utifrån otydlighet i roller, ansvar och mandat.

### **Grundprincipen bakom Rambolls rekommendationer**

Grundprincipen bakom Rambolls rekommendationer är att uppnå enkelhet och tydlighet i SiS organisering. Som nulägesanalysen visat så är idag SiS organiserat på ett sätt som skapar komplexitet i ledning och styrning. En primär orsak är den vertikala strukturella uppdelningen mellan verksamhetskontoren och huvudkontoret, där båda har mandat att leda och styra inom samma områden. Sedan tillkommer den horisontella uppdelning som finns både inom kärnverksamhet och på huvudkontoret.

I nulägesanalysen framkommer utmaningar inom uppdrag, struktur och samverkan, ledning och styrning, kompetens, och kultur. Bland dessa finns utmaningen att få klarhet i *hur* myndigheten ska genomföra sitt uppdrag, att klara den strukturella uppdelning som idag finns inom myndigheten, avsaknaden av en nationellt sammanhållande kraft för ledning och styrning av institutioner samt en kultur av stark autonomi och informella regler<sup>1</sup>. Samlat är Rambolls bedömning att de strukturella utmaningarna utgör

<sup>1</sup> Se avsnitt 3 för en närmare genomgång av identifierade utmaningar.

grundorsaker till en hel del av de svårigheter som finns inom ledning och styrning. Dessa strukturella utmaningar anses därför, enligt Ramboll, vara det yttersta skälet till att myndigheten i dagsläget inte fullt ut kan nå det önskade tillståndet av enhetlighet och genomslag i ledning och styrning från GD till kärnverksamhet samt lika arbetssätt och rättssäkerhet.

Med bas i denna bedömning är Rambolls huvudsakliga rekommendationer till SiS orienterade kring att uppnå en ändamålsenlig struktur utifrån enkelhet och tydlighet. Rambolls bedömning är att den uppdelning som idag finns mellan huvudkontoret och verksamhetskontoren är så pass långt gången och inpräglad att det skulle bli svårt för myndigheten att lyckas med att integrera dem på kort sikt endast genom förändringar i mötesstrukturer och arbetssätt. Därmed behöver uppdelningen istället minskas med hjälp av geografiskt strukturella förändringar, helt enkelt genom att organisera dem närmare varandra. En huvudsaklig drivkraft bakom förslaget är att det är viktigt att på relativt kort sikt lyckas säkerställa myndighetsgemensamma principer i arbetssätt för att uppnå rättssäkerhet, samt skapa rätt förutsättningar för ledning och styrning mellan kärnverksamheten och huvudkontoret.

Arbete krävs naturligtvis också inom andra områden som uppdrag, ledning och styrning, kompetens, och kultur. Men jämfört med att få på plats en ändamålsenlig struktur bedöms dessa områden kräva mindre insatser, samt i flera fall naturligt kunna följa och bli en del av det förändringsarbete som görs med strukturen.

### Rekommendationer

Baserat på nulägesanalysen har Ramboll formulerat huvudsakliga rekommendationer. Dessa beskrivs övergripande nedan med tillhörande motiveringar. Först beskrivs kortfattat utmaningen som föranleder rekommendationen, sedan beskrivs översiktligt själva rekommendationen, och sist beskrivs motivering/förväntade effekter av föreslagen förändring. Mer utförliga beskrivningar återfinns i rapporten (se avsnitt 5)<sup>2</sup>.

- Starkare samordning av ungdomsvården behövs för att möjliggöra enhetlighet inom myndighetens ledning och styrning. LVU Norr och Söder föreslås därför organiseras samlat i en ny avdelning istället för dagens Norr och Söder. Detta skapar förutsättningar för enklare styrning, effektivitet och enhetlighet av verksamheten för LVU samt optimerar resursanvändandet.
- SiS behöver möjliggöra för att ledning och styrning ska nå ut hela vägen från HK till institutioner. De nya avdelningarna LVU samt LVM föreslås därför organiseras som avdelningar inom huvudkontoret. Detta skapar strukturella förutsättningar för att kärnverksamheten deltar i det myndighetsövergripande strategiska perspektivet och kan då tydligt representera kärnverksamhetens behov och frågeställningar inom huvudkontoret. Genom att då kärnverksamheten representeras på huvudkontoret kommer kärnverksamheten mer i fokus.
- Kärnverksamheten behöver ytterligare kapacitet och bemanning inom nyckelkompetenser (t.ex. controllers, HR-personal, m.fl.). LVU och LVM föreslås därför göras till avdelningar med ansvar för den operativa verksamhet som bedrivs med klienter och ungdomar inom institutionerna. Avdelningarna har fokus på operativ drift och implementering av nationellt utvecklade och normerade arbetssätt, metoder och verktyg (alltså "HUR"). Detta skapar förutsättningar för en utvecklad samverkan inom huvudkontoret men även mellan kärnverksamheten och huvudkontoret. Avdelningarna tilldelas resurser för att i större utsträckning kunna driva utveckling och implementering inom kärnverksamheten. Designerade roller hos stödfunktionerna knyts till dessa avdelningar.
- Den för myndigheten viktiga placeringsfunktionen behöver komma närmare kärnverksamheten. Placeringsenheten rekommenderas därför flyttas från nuvarande placering under Planering och ekonomi och istället läggas under den nya avdelningen LVM. Detta för att den idag ligger relativt långt från kärnverksamheten trots att den är operativ och direkt kärnverksamhetsfokuserad. Genom att

<sup>2</sup> Fördjupad analys krävs för att kvalificera och detaljera samtliga förslag

lägga placeringsenheten under LVM uppnås en naturlig närhet till både kärnverksamhet och myndighetsledning<sup>3</sup>.

- Dagens avdelning för utveckling av vård och behandling behöver bli mer fokuserad inom färre olika områden. Ramboll rekommenderar därför skapandet av en ny avdelning för vård och behandling med ett mer fokuserat och avgränsat uppdrag. En renodling av dagens avdelning med fokus på "VAD" i termer av verksamhetsinnehåll och det långsiktiga utvecklingsperspektivet i myndigheten. Detta ökar möjligheten till långsiktig, relevant och riktad utveckling och lärande. Föreslagna förändringar (som dock kräver vidare analys):
  - Renodla FoU-enhetens fokus på forskning (som kopplas till den nya centrala analysfunktionen).
  - Ansvar för utbildning lyfts ut och centraliseras (förslag: Inom HR).
  - Användarsupport för verksamhetskritiska system i enheten för Verksamhetsstöd ses över för eventuell centralisering.
  - Avdelningen arbetar fortsatt med utveckling av skola och hälso- & sjukvård med involvering av kärnverksamheten.
- Det behövs stöd för en ökad långsiktighet genom att GD med ledning får samlad tillgång till faktabaserad myndighetsöverblick samt stöd av utvald expertis. Ett GD-kansli föreslås därför upprättas med fokus på samordning och strategisk utveckling för att ge stöd till GD i ledning och styrning. GD-kansliet ger grundförutsättningar för samordning samt strategisk höjd för långsiktighet och lärande.
- Verksamhetsdata behövs för myndighetsgemensam styrning och uppföljning. Ramboll rekommenderar därför att centralisera analysförmågan och samordningen av uppföljningen av verksamheten genom en centraliserad analysfunktion som läggs som enhet inom GD-kansliet. Detta skapar förutsättningar för en stärkt och relevant uppföljning. Denna rekommendation baseras på att nulägesanalysen visar att det finns en utmaning vad gäller uppföljning av myndighetens verksamhet. Det verkar saknas gemensamma data för central uppföljning av kärnverksamheten, till exempel gällande metodval och utfall vid behandlingar, samt generellt för uppföljning av myndighetens produktion. Uppföljning sker, men ej samordnat och där uppföljningen inte alltid är relevant eller rätt utförd för att kunna användas för utveckling. Detta gör att myndighetens ledning och styrning inte kan utvecklas på basis av hur det går i kärnverksamheten och hur olika initiativ faller ut i praktiken. Det försvårar även strategiska vägval eftersom det blir svårt att veta var man står och vilka möjligheter som finns. Sammantaget blir frågor som kräver en helhetsbild svårare för myndigheten att hantera.
- Stödfunktionerna behöver hållas samman för att möjliggöra stöd, styrning och uppföljning från HK till institutioner. Ramboll rekommenderar därför centralisering av stödfunktionerna HR, Juridik, Planering & ekonomi, IT, Säkerhet och Kommunikation. Varje stödfunktion rekommenderas initialt ha (åtminstone) två typer av enheter eller fokus<sup>4</sup>: 1) operativt stöd, 2) övergripande stöd (på myndighetsnivå). Denna centralisering av stödfunktioner med direkt koppling till kärnverksamheten bidrar till ökad enhetlighet och effektivitet. Kombinationen av operativt och övergripande ansvar på varje stödfunktion ökar möjligheten till synergier och balansering av effektivitet och utveckling samt lärande. Detta bidrar också till en naturlig samordning och samverkan mellan kärn- och stödverksamheten. Vidare analys krävs dock för att detaljera detta förslag och förtydliga roller och ansvar samt optimera resurser.
- Fastighetsfrågor behöver hanteras ur ett myndighetsperspektiv och kopplas till andra frågor om kärnverksamhetens operativa behov samt verksamhetsutveckling. Ramboll rekommenderar därför att en ny avdelning skapas för att hantera fastighetsfrågor. Avdelningsansvaret flyttas från dagens

<sup>3</sup> Med *myndighetsledning* avses i denna rapport den centrala ledningsgruppen (CLG)

<sup>4</sup> Här krävs dock fördjupad analys om vilka uppgifter som ingår i funktionen och hur de bäst organiseras.

Lokaler och IT till en ny avdelning med ansvar för lokaler och därtill relaterade frågor. Fastighetsfrågor är av central betydelse för myndigheten och en viktig pusselbit i långsiktig planering. En egen avdelning möjliggör ökat myndighetsövergripande fokus på fastighetsfrågor och kan förtydliga ledning och styrning i fastighetsfrågor som idag hanteras ineffektivt.

Rekommendationer kopplade till övriga analyserade områden (utöver struktur och samverkan) beskrivs översiktligt nedan.

### **Förtydliga uppdragets komponenter**

Idag upplevs uppdraget inte vara tydligt utifrån *hur* myndigheten ska genomföra det. Utöver strukturella förändringar rekommenderar Ramboll därför att förtydliga hur uppdraget ska genomföras inom organisationens olika delar. Med andra ord bryta ner - eller operationalisera – uppdraget och dess olika delar med koppling till tydliga roller och ansvar för myndighetens olika avdelningar och verksamhetsområden. Detta innefattar att förtydliga hur respektive del i organisationen enskilt bidrar till, samt hur de olika delarna kompletterar varandra i, att genomföra myndighetens uppdrag.

### **Använd strukturen som bas för att uppnå ökat genomslag i ledning och styrning**

Idag saknas inom myndigheten en tydlighet i styrning och arbetsordning utifrån uppgift, roller, ansvar och mandat. Ramboll rekommenderar därför att myndigheten får på plats en tydligare arbets- och delegationsordning med enhetlighet i roller, ansvar och mandat. Detta är centralt för att olika chefer och medarbetare inom olika uppgifter, roller och nivåer ska kunna samspela på ett tydligt sätt. Det skulle även möjliggöra för en ökad tillitsbaserad ledning och styrning som kan utövas på olika nivåer i organisationen med tydliga frihetsgrader inom gemensamma mål.

### **Säkerställ rätt kompetensbas**

För att komma åt den obalans i resurs- och kompetenstillgång som identifierats samt att optimera varje resurs utifrån dess kompetens, rekommenderar Ramboll att myndigheten gör ett arbete för att säkerställa rätt kompetensbas samt optimera resursanvändandet inom myndigheten. Kopplat till kompetenstillgången rekommenderar Ramboll även att tydligare hålla samman och utveckla utbildningsportföljen. På så vis kan normerad kompetensutveckling uppnås på myndigheten, med riktade utbildningsinsatser där de behövs. Myndigheten rekommenderas slutligen även arbeta med varumärket för att stärka anseendet vid rekrytering.

### **Återuppliva och utveckla myndighetens kulturella värdegrund**

Översynen visar bland annat på en kultur av stark autonomi utan uttalad samhörighet samt informella regler. Det är viktigt att öka känslan av samhörighet och tillhörighet till en enad myndighet. Ramboll rekommenderar därför att göra ett arbete för att återuppliva och utveckla myndighetens kulturella värdegrund. Kulturfrämjande initiativ kan kopplas ihop med strukturella förändringar som syftar till att i högre grad ena myndigheten kring sitt uppdrag och att vara en myndighet.



## 2. INLEDNING

### 2.1 Bakgrund

Den myndighetsanalys av Statens institutionsstyrelse som Statskontoret redovisade våren 2020 hade ett fokus på ledning och styrning, uppföljning, organisering samt samverkan med andra aktörer. Analysen utmynnade bland annat i slutsatsen att SiS behöver förbättra samordningen inom huvudkontoret samt mellan huvudkontoret och verksamhetskontoren. Bland annat behöver SiS förtydliga vilket ansvar som verksamhetskontoren ska ha för att den centrala styrningen ska få genomslag på institutionerna samt i vilken utsträckning strategiskt arbete ska ske på verksamhetskontoren.

### 2.2 Rambolls uppdrag

Ramboll fick i uppdrag att genomföra en översyn av organisationen på huvudkontoret och verksamhetskontoren för att utreda olika organisatoriska aspekter som påverkar möjligheterna att bedriva en bättre verksamhet som är till gagn för klienter och ungdomar. Syftet med organisationsöversynen har varit att identifiera och föreslå organisatoriska förändringar för att öka ledningens förutsättningar att leda, styra, normera och följa upp verksamheten samt för att skapa en mer ändamålsenlig organisation. SiS institutioners organisering har inte ingått i översynen.

### 2.3 Metod

Vid översyner utgår Ramboll från en väl beprövad modell som baseras på systemisk teoretisk grund (Gregory Bateson; Humberto Maturana). Modellen (Figur 1) innebär att stor vikt läggs vid att förstå helheten och hur olika delar hänger ihop och påverkar varandra. Det som ska utvärderas ses som ett system där målet är att förstå respektive komponent samt dess roll utifrån ett helhetsperspektiv, istället för att begränsa förståelsen och perspektivet till den enskilda uppgiften, avdelningen eller professionen. Modellen utgår ifrån att det är uppdrag och mål (till vänster) som är utgångspunkten och fem aspekter (i mitten av bilden ovan) som avgör om undersökningsobjektet är ändamålsenligt och effektivt. Genom att undersöka respektive område (se exempel på frågor i figuren) och se på helheten så utreds systemet med komponenter. Modellen är ett starkt verktyg för att utveckla verksamheter och för att få en bild av utredningsobjektets ändamålsenlighet, prestationsförmåga och utvecklingspotential.



Figur 1. Rambolls metod för översyner

## 2.4 Datainsamling

### Intervjuer

Huvudsaklig datainsamling har skett genom intervjuer med av SiS utvalda nyckelpersoner. Totalt har ett antal intervjuer hållits enligt punktlistan nedan.

- 27 individuella intervjuer med chefer
- Gruppintervju fackliga representanter
- Gruppintervju Institutionschefer
- Gruppintervju enhetschefer
- Kompletterande intervjuer, samtal och möten

Exempel på frågeställningar från intervjuerna framgår av tabellen nedan:

Analysområde	Frågeställningar
Uppdrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vad är SiS övergripande uppdrag? Finns det en samsyn kring uppdraget i organisationen?</li> <li>• Är det tydligt för dig hur du uppnår din del av uppdraget i din roll/på din enhet?</li> <li>• Arbetar man med ett helhetstänk för att nå uppdrag i ledning och chefsled, eller är man inriktad på att uppfylla sin del av uppdraget?</li> </ul>
Struktur och samverkan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Är organisationsstrukturen tydlig för dig? För alla? Stödjer den uppdrag och mål?</li> <li>• Finns det tydliga roller, mandat och ansvar i organisationen?</li> <li>• Hur fördelas resurser i organisationen?</li> </ul>
Ledning och styrning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vilka är utmaningarna inom SiS utifrån effektiv ledning och styrning? Är organisationen beslutsför?</li> <li>• Är ledningen tydlig och samspelade gällande riktning och mål för organisationen?</li> <li>• Hur väl fungerar målstyrningen? Hur införstådda och involverade är medarbetarna på målen i organisationen?</li> <li>• Finns samsyn kring vilken typ av ledarskap som bör tillämpas i organisationen?</li> </ul>
Processer och arbetssätt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Är organisationens processer och arbetssätt anpassade utifrån nuvarande uppdrag och målgrupp?</li> <li>• Är gränsdragningarna tydliga mellan linje/process/verksamhetsområde?</li> </ul>
Kultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hur skulle du beskriva kulturen i organisationen idag?</li> <li>• Stöttar kulturen ett gemensamhetstänk utifrån uppdraget?</li> </ul>
Kompetens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har organisationen de kompetenser/resurser som behövs för att uppfylla uppdraget?</li> </ul>

### Dokumentation

Ramboll har även läst och analyserat tillgänglig dokumentation, där Stadskontorets rapport har utgjort en central del. Därtill har tidigare genomlysningar och utredningar även utgjort bakgrundsinformation.

## 2.5 Rapportens disposition

Efter detta inledande kapitel följer en redovisning av resultatet av nulägesanalysen. Därefter kommer ett avsnitt med Rambolls huvudsakliga rekommendationer, följt av övriga rekommendationer.

## 3. NULÄGESANALYS

### 3.1 Uppdrag

*I detta avsnitt beskrivs hur tydligt uppdraget är för organisationens medarbetare och chefer samt hur enhetlig bilden av uppdraget är. Tydlighet och enhetlighet är viktiga utgångspunkter för att organisationen ska kunna uppfylla sitt uppdrag och mål och för att varje medarbetare ska ha förståelse för sin del i uppdraget. Området berör också organisationens ledord i relation till uppdraget och hur väl de lever i organisationen.*

Nulägesanalysen visar på att SiS överlag har ett tydligt definierat uppdrag. Det finns en god förståelse för uppdraget bland intervjuade chefer, som också visar på ett genuint engagemang för uppdraget. Ett så pass väl förankrat uppdrag inom organisationen är en bra utgångspunkt som bör tas tillvara i det fortsatta arbetet.

Ledorden "respekt, "omtanke" och "tydlighet" är väl kända bland de som intervjuats och lyfts fram som en bra gemensam grund för hur arbetet på SiS ska bedrivas. Samtidigt uttrycks ett behov av att uppdatera och förstärka den gemensamma förståelsen för dessa ledord för att de ska leva i verksamheten på ett ännu tydligare och starkare sätt. Framförallt uttrycks att myndigheten behöver samlas runt uppdraget för att skapa en starkare enhetlighet och sammanhållning i det arbete som utförs.

En utmaning som framkommer i nulägesanalysen är att uppdraget inte upplevs vara tydligt i termer av *hur* det ska genomföras. Det är alltså tydligt och välförankrat *vad* myndighetens verksamhet syftar till, men inte *hur* myndigheten, med sin samlade kompetens och kapacitet, ska gå tillväga för att klara sitt uppdrag. I praktiken blir konsekvensen att det upplevs vara svårt att veta *exakt hur* varje enskild medarbetare men också enhet, avdelning och område för att kollektivt klara uppdraget på ett effektivt sätt. Det upplevs helt enkelt som otydligt *vem som ansvarar* för vilka delar inom uppdraget. Med andra ord finns det en otydlighet kring roller och ansvar i organisationen. Detta föder ett beteende som antingen består i att ta på sig större delar för att inte missa något, alternativt lägga extra tid på samordning och koordinering för att säkerställa samsyn kring vem som ska göra vad alternativt att viktiga aspekter kan komma att hamna mellan stolarna.

Nulägesanalysen visar på att generella oklarheter kring ansvar och roller i relation till uppdragsuppfyllelse finns både inom huvudkontoret och på verksamhetskontoren. Därtill finns den mer specifika upplevelsen av att det på huvudkontoret finns en begränsad insikt i kärnverksamhetens behov för att klara sitt uppdrag. Medan viljan och engagemanget kring kärnverksamheten finns inom organisationens alla delar, så upplevs det som att förutsättningarna för att lyhört fånga upp, stödja och styra utifrån kärnverksamhetens aktuella behov i dagsläget inte finns på plats. Alla gör sitt bästa inom ramarna för den arbetsordning som finns stipulerad, men denna ger inte fullt ut förutsättningarna för tydligt uppdelat och kollektivt samordnat arbete från kärnverksamhet till myndighetsledning utifrån uppdragsuppfyllelse. Detta ter sig därmed i grunden vara en strukturell utmaning, där otydliga roller, ansvar och gränsdragningar i längden skapat en viss osäkerhet inom myndigheten kring hur arbete ska bedrivas för att klara uppdraget.

Otydligheter i roller och ansvar i förhållande till uppdraget, kombinerat med det engagemang och driv som finns på myndigheten, skapar ett fokus på leverans i vardagen. Detta för med sig ett mått av kortsiktighet och minskat fokus på det övergripande uppdraget. Det långsiktiga perspektivet kommer i skymundan för att viktiga förutsättningar, som stabilitet och planerbarhet, som ofta behövs för att se på saker på längre sikt, inte fullt ut finns på plats på myndigheten.

Utöver uppdelning i ansvarsområden kräver myndighetens komplexa uppdrag även en prioritering mellan olika delar. Det framkommer i nulägesanalysen att det drivs en mängd olika initiativ på myndigheten, där

flera direkt syftar till att möjliggöra för myndigheten att på ett effektivt sätt klara sitt uppdrag givet förutsättningar i omvärlden. Det finns dock en upplevelse av att det inte finns kommunicerat en tydlig prioritering av initiativ med kopplingar till uppdragsuppfyllelse. Utan överblick och prioriteringsordning upplevs det svårt bland de som intervjuats att avgöra exakt *vad* som är på gång. Det upplevs svårt att avgöra huruvida styrningen täcker in de viktigaste områdena som krävs för att klara centrala delar av uppdraget, eller om det helt fattas initiativ inom vissa områden. Med andra ord blir det oklart huruvida myndigheten lägger tid och energi på *rätt saker* för att klara uppdraget givet rådande situation.

Huvudsakliga utmaningar och behov inom Uppdrag:

- Uppdraget upplevs inte vara tydligt utifrån *hur* myndigheten ska genomföra det.
- Det upplevs vara otydligt hur respektive del i organisationen bidrar till uppdraget. Det finns ett behov av att förtydliga *hur* det övergripande uppdraget ska uppnås och hur varje del bidrar till uppdragsuppfyllelse.
- Det finns en upplevelse av att det på huvudkontoret finns en begränsad förståelse för kärnverksamhetens behov för att klara sitt uppdrag. Det finns ett behov av ett förstärkt fokus på och förståelse för kärnverksamheten genom struktur, ledning och styrning.

### 3.2 Struktur och Samverkan

*I detta avsnitt beskrivs hur väl strukturen stödjer organisationens uppdrag och hur väl den fungerar. Hur väl stödjer strukturen effektivitet, effektiva beslut och möjlighet till samarbete? Vilka utmaningar finns inom strukturen idag som försvårar samarbete och effektivitet i vardagen? Avsnittet berör också hur samarbetet i organisationen fungerar.*

Nulägesanalysen visar på att det i myndigheten finns en vilja att skapa en mer ändamålsenlig struktur för att stärka ledning, styrning och samverkan i myndigheten. Det finns hos många chefer en insikt vad gäller utmaningar i dagens struktur och samverkan, och en förmåga att aktivt se förbi dagens situation för att identifiera möjliga lösningar på dagens utmaningar inom detta område. På så vis finns en visdom och kraft i organisationen som kan och bör användas för att få till en mer ändamålsenlig struktur.

En central strukturell utmaning för myndigheten är dagens uppdelning mellan huvudkontor och verksamhetskontor. Denna uppdelning finns geografiskt i form av plats, där verksamhetskontoren ligger i Stockholm, Uppsala och Göteborg, medan huvudkontoret är förlagt till Stockholm. Det finns även en strukturell uppdelning mellan huvudkontor och verksamhetskontor i arbets- och delegationsordningens formuleringar. Här stipuleras uppgifter och ansvar för huvudkontor respektive verksamhetskontor på ett sätt som förstärker uppdelningen i termer av mandat vad gäller ledning och styrning. Sammantaget skapar detta en situation där strukturen blir direkt försvårande för en sammanhållen ledning och styrning av myndigheten.

Dagens struktur med uppdelning i huvudkontor och verksamhetskontor (med tillhörande arbetsordning) skapar otydligheter i roller, ansvar och mandat. Verksamhetskontoren har idag en autonomi som gör att de i hög grad själva behöver prioritera och besluta om vad som ska göras nu, respektive vad som kan vänta. Resultatet är i praktiken att huvudkontoret, utifrån sina förutsättningar, tänker ut och initierar styrningsinitiativ, och att verksamhetskontoren, utifrån sina förutsättningar, prioriterar vad de ska göra, vilket vid ett givet tillfälle kan vara något annat än det som huvudkontoret initierat. Detta då verksamhetskontoren anpassar sitt arbete efter kärnverksamhetens behov och kapacitet som huvudkontoret i samma utsträckning inte haft kännedom om. En metafor finns i form av en ryggrad, som kan sägas ha uppgiften att hålla ihop kroppens övre och undre delar och säkerställa att benen går åt

samma håll som huvudet pekar. I SiS fall är ryggraden uppdelad i två. Detta gör att signaler från huvudet filtreras, omtolkas och omprioriteras på vägen ned till benen, som då kan välja att gå åt ett annat håll än vad som ursprungligen var avsett.

Den strukturella uppdelningen mellan huvudkontor och verksamhetskontor får i praktiken konsekvensen att myndigheten kan ha flera parallella riktningar, beroende på vem som tillfrågas (huvudkontor respektive verksamhetskontor). Att lägesbedömning, prioritering och planering görs på två ställen istället för ett, medför också en ökad arbetsbörda i form av dubbelarbete, samt hindrar effektivitet, enhetlighet och precision i ledning och styrning. Det är kostsamt med överlappande arbetsuppgifter av så pass strategisk karaktär, och inte minst att försöka göra alltför många, icke samordnade saker samtidigt.

Den strukturella uppdelningen mellan huvudkontor och verksamhetskontor skapar vidare utmaningar i att få till stånd effektiv kommunikation mellan kärnverksamheten och myndighetsledningen. Nulägesanalysen indikerar att situationer och frågor i kärnverksamheten inte alltid når till myndighetsledningens agenda. Detta behöver inte alltid vara ett problem, men en mer rutinmässig återkoppling och uppföljning av kärnverksamheten skulle öka möjligheten att skapa en samsyn och gemensam agenda vid urval av prioriterade initiativ.

Ytterligare en uppdelning som försvårar enhetlig ledning och styrning finns inom verksamhetsområdet LVU, som utgör en stor del av kärnverksamheten. Dagens uppdelning i två verksamheter för LVU försvårar för lika arbetssätt samt enhetlig ledning och styrning. Det framkommer i intervjuer att det pågår en hel del initiativ för samordning samt att dessa har tjänat till att öka enhetligheten inom LVU. Samtidigt framgår det att det fortsatt finns olikheter mellan områdena vad gäller upplägg och prioriteringar i styrning och ledning. Utöver det indikerar nulägesanalysen att uppdelningen också skapar dubbelarbete då det indirekt är två likadana verksamheter för verksamhetskontroll inom samma område. Denna utmaning skapar ytterligare komplexitet i att försöka nå ut med ledning och styrning från huvudkontor till kärnverksamheten.

Utöver uppdelningar i styrning och utförande av kärnverksamheten, så har nulägesanalysen identifierat utmaningar vad gäller styrning och organisering av framtagandet av verksamhetsinnehåll. Avdelningen för utveckling av vård och behandling har ett viktigt uppdrag i att ta fram och säkerställa att behandlingsmetoder och annat verksamhetsinnehåll är enhetligt och följer myndighetens praxis. Det framkommer i nulägesanalysen att denna avdelning idag är bred i dess olika ansvar och uppgifter och på grund av det har ett utmanande uppdrag samt utmaningar i att prioritera. I uppdraget ingår det viktiga ansvaret för forskning på myndigheten samt utformning av metoder inom skola, vård och behandling, samt hälso- och sjukvård. Samtidigt har avdelningen *också* en rad mer operativa områden, som att hålla utbildningar och ge användarsupport för verksamhetskritiska IT-system. Samlat indikerar bredden i dessa uppgifter att avdelningen har ett svårt uppdrag och riskerar att i perioder inte kunna hantera helheten och behöva göra svåra prioriteringar. Ramboll erfar att denna avdelning skulle behöva ha ett ökat fokus på kärnuppdraget att inrikta, normera och metodutveckla för enhetliga och likvärdiga arbetssätt/behandlingsformer för SIS olika målgrupper. Givet vikten av ett enhetligt tillämpat och rättssäkert verksamhetsinnehåll så finns här ett behov av att prioritera detta område och renodla avdelningen.

Ett annat område som är viktigt för kärnverksamheten är fastighetsfrågor. I nulägesanalysen framkommer att frågor som rör fastigheter och lokaler idag inte hanteras i samråd med kärnverksamhetens behov och utvecklingsagenda på ett enkelt och tydligt sätt. Nulägesanalysen visar också en enhetlig bild av att lokalfrågor idag tar mycket tid och energi från berörda då frågor kan skickas runt innan de landar rätt för beslut. Detta skapar en frustration då fastighetsfrågorna är en stor del av myndighetens vardag och effektivitet. Ändamålsenliga fastigheter är en central del av att klara

myndighetens uppdrag men i nulägesanalysen framkommer indikationer på att dessa frågor inte alltid hanteras utifrån bäst möjliga prioritering och strategi på myndighetsnivå.

En strukturell förklaring till att fastighetsfrågor inte får tillräcklig fokus på myndighetsnivå är dagens placering under avdelningen Lokaler och IT. Denna avdelning har ett brett uppdrag som innefattar IT (med ansvar för allt från TV-apparater på institutionsrum till myndighetsgemensamma IT-system), lokaler, transport och generella kontorsfrågor. Denna bredd indikerar att det blir svårt för avdelningen att ge just fastighetsfrågor ett tillräckligt fokus, givet att IT-frågor också är viktiga och myndighetsstrategiska. För att ge fastighetsfrågorna rätt fokus skulle de behöva placeras så att de lättare kan hanteras på myndighetsledningens agenda och adresseras som en viktig strategisk möjliggörare för att klara myndighetens uppdrag.

Likt fastighetsfrågorna så utgör frågor som rör placering en central förutsättning för uppdragsuppfyllelse, då placering är en avgörande del av kärnverksamheten. Idag ligger placeringsenheten under avdelningen för planering och ekonomi. Denna organisering har en gång gjorts för att det finns en naturlig koppling mellan placeringsfrågor och myndighetens ekonomi. Samtidigt är placeringsfrågor väldigt operativa, vilket talar för att dessa bör organiseras nära kärnverksamheten för att hela tiden vara i synk med dess utmaningar och behov. Placeringsfrågor bör när det behövs lyftas på myndighetsnivå tillsammans med andra frågor som rör kärnverksamhetens aktuella situation, däribland fastighetsfrågor. För att lättare få ett utbyte och samordning mellan placeringsfrågor och kärnverksamhetens aktuella situation bör placeringsenheten därmed organiseras i närhet till kärnverksamheten.

### **Identifierade behov inom struktur och samverkan**

För att uppnå en enhetlig ledning och styrning som når hela vägen mellan myndighetsledning och kärnverksamhet finns behov av att få på plats vissa strukturella grundförutsättningar. Här behövs tydliga uppgifter, roller, ansvar och mandat som förenar snarare än delar upp organisationen. För att åter använda kroppsmetaforen så behövs en sammanhållen ryggrad som ger stabilitet i det operativa och därmed grundförutsättningarna för det långsiktiga. I praktiken behöver myndigheten uppnå en stabil linjeverksamhet med så få led som möjligt och grundad med en tydlig arbetsordning och styrdokumentation, vilket skapar en enkelhet i samlad ledning och styrning.

Ytterligare en viktig strukturell del är att skapa enkla informations- och kommunikationskanaler mellan huvudkontoret och kärnverksamheten, åt båda håll. Detta för att på ett effektivt sätt möjliggöra att få upp kärnverksamhetens frågor och behov på myndighetsagendan och kunna agera som *en* myndighet både i det operativa och det strategiska. Även här handlar det om att skapa rätt förutsättningar genom tydliga uppgifter, roller, ansvar och mandat, samt få på plats strukturer som håller samman huvudkontor och kärnverksamhet istället för att hålla dem isär.

Vidare behöver SiS inom en rad nyckelområden för kärnverksamheten (som nämnts ovan) skapa strukturella förutsättningar för enhetlighet och tydlighet i ledning och styrning. Inom LVU behöver myndigheten uppnå högre enhetlighet genom lika arbetssätt och sammanhållen ledning och styrning, vilket också lägger grunden för rättssäkerhet.

Myndigheten behöver se över och optimera avdelningen för utveckling av vård och behandling. En viktig del av detta är att säkerställa att tillräckligt fokus läggs på den för myndigheten viktiga uppgiften att ta fram enhetliga behandlingsmetoder och verksamhetsinnehåll som möjliggör för en innehållsmässigt sammanhållen kärnverksamhet. Detta uppdrag behöver sättas i fokus då det har stor bäring på myndighetens samlade uppdragsuppfyllelse. Utöver det behövs avdelningen för utveckling av vård och behandling ses över och optimeras för att lättare kunna prioritera och inte fokusera på områden där ansvaret kan fördelas till andra avdelningar.

På liknande sätt behöver fastighetsansvaret synliggöras i strukturen för att främja fokus även i den frågan. Fastighets- och lokalfrågor är centrala för kärnverksamheten och har en betydande myndighetsekonomisk komponent. Dessa frågor behöver hanteras mer centralt än idag för att lättare kunna sammankopplas med andra nyckelfrågor för kärnverksamheten och på så vis möjliggöra en samlad styrning i dessa frågor. Likt detta behöver lokalenheten strukturellt komma närmare kärnverksamheten, för att på samma sätt bli en del av de samlade bedömningar och vägval som myndigheten regelbundet behöver kunna göra för att klara sitt uppdrag.

Huvudsakliga utmaningar och behov inom Struktur och Samarbete:

- Dagens struktur med huvudkontor och verksamhetskontor försvårar ledning och styrning samt skapar dubbelarbete. Det finns ett behov av att skapa en tydlig och enkel linjeverksamhet med en samlad ledning och styrning
- Två verksamheter för LVU försvårar för lika arbetssätt, enhetlig ledning och styrning samt skapar dubbelarbete. Det finns ett behov av strukturella förutsättningar för enhetlighet och effektivt användande av resurser.
- Avdelningen för utv. av vård och behandling har ett omfattande uppdrag och har således svårt att prioritera. Det finns ett behov av att optimera avdelningen genom renodling och fokus på rätt saker.
- Fastighetsfrågor hanteras idag ineffektivt och får inte rätt fokus utifrån dagens placering. Det finns ett behov av att synliggöra ansvaret för fastighetsfrågor i strukturen för att främja fokus i frågan och underlätta för beslut.
- Placeringsenheten har en icke-optimal placering inom ekonomi och bör komma närmare kärnverksamheten.

### 3.3 Ledning och Styrning

*I detta avsnitt beskrivs hur väl ledning och styrning fungerar i organisationen. Är ledningen tydlig och samspelt gällande riktning och mål för organisationen? Hur väl fungerar målstyrningen? Hur kan ledning och styrning utvecklas för att bidra till en mer effektiv organisation? Punkten berör också hur väl beslutsprocesser fungerar och om det finns en gemensam riktning.*

Nulägesanalysen visar att det i myndigheten överlag finns en styrka i förmågan att lösa utmaningar samt en trygghet i chefsroll och beslutsfattande. Detta ger en bra grund i att gemensamt inom myndigheten nå framgång med en mer sammanhållen ledning och styrning.

De utmaningar inom ledning och styrning som identifierats i nulägesanalysen är nära sammankopplade med de strukturella utmaningar som beskrivits i tidigare avsnitt. Metaforen med den uppdelade ryggraden illustrerar att rörelse kan ske åt flera håll samtidigt. I termer av ledning och styrning innebär det flera parallella riktningar. Det är svårt att få en sammanhängande beslutskedja från huvudkontor till kärnverksamhet vilket medför att det på olika ställen i organisationen kan fattas beslut som inte alltid är förenliga med varandra. Detta skapar en otydlighet i ledning och styrning.

En annan relaterad utmaning är att det idag inte finns en tydlig myndighetsgemensam nationellt sammanhållande kraft för hur institutioner ska arbeta. Även om institutionsnivån inte ingått i denna översyn, så har det framkommit i nulägesanalysen att institutionerna idag ofta arbetar på olika sätt. Detta grundas i en stark lokal autonomi på institutionsnivå som har förklaringar i myndighetens historia. Det är också sammankopplat med den uppdelning som finns – både vertikalt mellan huvudkontor och

verksamhetskontor – och horisontellt inom LVU. Som konstaterats ovan så försvårar detta för myndigheten i att uppnå enhetlig ledning och styrning, lika arbetssätt och rättssäkerhet.

Nulägesanalysen visar även att det finns en utmaning vad gäller uppföljning av myndighetens verksamhet. Det verkar saknas gemensamma data för central uppföljning av kärnverksamheten, till exempel gällande metodval och utfall vid behandlingar, samt generellt för uppföljning av myndighetens produktion. Uppföljning sker, men ej samordnat och där uppföljningen inte alltid är relevant eller rätt utförd för att kunna användas för utveckling. Detta gör att myndighetens ledning och styrning inte kan utvecklas på basis av hur det går i kärnverksamheten och hur olika initiativ faller ut i praktiken. Det försvårar även strategiska vägval eftersom det blir svårt att veta var man står och vilka möjligheter som finns. Sammantaget blir frågor som kräver en helhetsbild svårare för myndigheten att hantera.

Vad gäller huvudkontoret finns utmaningar i att uppnå en samordning mellan avdelningar. Det GD-kansli som är under uppbyggnad har idag ett otydligt ansvar och en otydlig roll på huvudkontoret. Det finns gränsdragningsfrågor gentemot avdelningen för planering och ekonomi som skapar otydlighet gällande ansvar och roller och försvårar samordning. Detta gör att det inte finns en sammanhållande kraft mellan avdelningar, vilket skapar ett utökat behov av möten för aktiv samordning mellan avdelningar. Det gör även att det finns parallella initiativ inom ledning och styrning, till exempel i form av framtagandet av styrdokument, som inte helt samordnas eller infogas i en större överblick. Detta skapar svårigheter för kärnverksamheten som behöver tolka hur parallella styrinitiativ och dokument förhåller sig till varandra.

Vidare finns en utmaning i att det inte tycks finnas bra förutsättningar för överblick av pågående utvecklingsinsatser. Det drivs en mängd utvecklingsprojekt på myndigheten, där många har viktiga och bra syften samt visar resultat. Utmaningen ligger i att kärnverksamheten involveras i många parallellt pågående initiativ, vilket skapar en belastning både i att lokal styrning behöver försöka sälla och prioritera mellan dessa, och i att försöka få loss resurser till att finnas med i flera initiativ samtidigt. Det saknas förutsättningar på myndighetsnivån att prioritera mellan utvecklingsinitiativ och göra aktiva val gällande vilka initiativ som bör ges fokus och vilka som kan vänta. Detta får som konsekvens att kärnverksamheten själva tvingas göra prioriteringar baserat på resurstillgång och andra faktorer. Sammantaget försvåras ledning och styrning av myndighetens samlade utveckling.

Idag saknas även en ordentlig samordning och synkronisering mellan utvecklingsinitiativ på huvudkontoret och implementeringskapacitet i kärnverksamheten. För att utvecklingsinitiativ som berör kärnverksamheten ska få effekt krävs att implementering drivs som en integrerad och sammankopplad del av utvecklingsarbetet. På grund av den uppdelning som idag finns mellan kärnverksamhet och huvudkontor, samt den brist på överblick av och prioritering mellan utvecklingsinitiativ, finns idag inte möjlighet för kärnverksamheten att på ett effektivt sätt arbeta med implementering av alla de initiativ som pågår. Detta håller tillbaka utvecklingstakten och belastar kärnverksamheten.

Nulägesanalysen visar på ett behov av att möjliggöra att ledning och styrning samordnas och når ut hela vägen från huvudkontoret till institutionerna. Det behövs mer återkoppling från kärnverksamheten som bas för stöd och styrning från huvudkontoret. En viktig del av ett sådant flöde är att möjliggöra faktadriven uppföljning av kärnverksamheten, helt enkelt i form av data på hur kärnverksamheten går, som kan användas vid strategiska vägval och vid utformning av initiativ inom ledning och styrning.

Det behöver även skapas förutsättningar för bättre samverkan mellan kärnverksamheten och huvudkontoret. Inte minst vad gäller utvecklingsprojekt, där det behöver finnas fler resurser i nära anslutning till kärnverksamheten för implementering av utvecklingsinitiativ än idag. Här behövs även en dialog för samsyn, samordning och prioritering mellan utvecklingsinitiativ och kärnverksamhetens behov samt kapacitet för implementering vid sidan av att genomföra myndighetens uppdrag.



Huvudsakliga utmaningar och behov inom Ledning och Styrning:

- Ingen myndighetsgemensam nationell sammanhållande kraft för ledning och styrning av institutioner. Behov av att genom strukturella förändringar möjliggöra för tydligare ledning och styrning mellan huvudkontor och institution.
- Det saknas gemensamma data för central uppföljning av myndighetens kärnverksamhet. Möjliggör för en myndighetsgemensam källa till information om kärnverksamheten för faktadriven uppföljning av kärnverksamheten och som bas för styrning från huvudkontoret.
- GD-kansliet har ett något otydligt ansvar på huvudkontoret och det tycks inte finnas bra förutsättningar för att prioritera mellan utvecklingsinsatser inom huvudkontoret. Behov av samordning och prioritering mellan utvecklingsinitiativ på huvudkontoret i relation till behov och kapacitet för implementering på institutionsnivå.
- Parallella styrdokument och otydligheter i arbetsordningen. Behov av att skapa en tydlighet i styrning och arbetsordning utifrån uppgift, roller, ansvar och mandat.

### 3.4 Kompetens

*I detta avsnitt beskrivs SiS kompetensbas och hur organisationen bäst kan ta tillvara på den, samt vilka utmaningar och behov som finns kopplat till området kompetens.*

I nulägesanalysen framgår att myndigheten i stort verkar ha en kompetensbas som möjliggör att kunna ta sig an sitt uppdrag. Det finns mycket kunskap och erfarenhet som samlat utgör en bra grund för myndigheten i sitt arbete för uppdragsuppfyllelse. Samtidigt är kompetensutveckling och vidare utbildning av vikt. Utbildning inom kärnverksamheten har indikerats som ett behov. Dock har institutionernas verksamhet ej varit en del av nulägesanalysen utan enbart verksamhetskontoren och huvudkontoret.

En utmaning utifrån kompetens är att verksamhetskontoren idag har en relativt låg bemanning inom nyckelkompetenser. Här innefattas till exempel controllers, jurister och HR-personal. Kombinerat med att verksamhetskontoren har ett relativt stort uppdrag skapar detta utmaningar vad gäller att kunna prioritera. Svåra avvägningar skapas mellan att ge institutionerna det stöd som de behöver, att lösa viktiga akuta uppgifter som ofta kommer inom t.ex. utlämnanden till att arbeta med initiativen inom utveckling från huvudkontoret.

Vidare så uppstår en obalans mellan huvudkontoret och verksamhetskontoren när det inte finns nog med nyckelkompetenser och resurser för att möjliggöra styrning och återkoppling hela vägen mellan huvudkontor och kärnverksamhet. Till exempel så gör bristen på controllers ut mot institutionerna att det arbete som görs inom ekonomi och planering på huvudkontoret inte kan nå full potential i kärnverksamheten. Det finns helt enkelt inte kompetens som kan agera motpart mot huvudkontorets initiativ. Ett annat exempel är att det inte heller finns samma kapacitet att implementera och arbeta med initiativ och lösningar inom kärnverksamheten som på huvudkontoret. Detta får till följd att en del av planeringsarbetet på huvudkontoret så att säga inte har någonstans att få fäste. Det innebär också att verksamhetskontoren får fler signaler och initiativ till sig än de mäktar med att hantera.

Verksamhetskontoren får försöka välja ut vad de agerar på baserat på egna bedömningar utifrån sin egen situation och kapacitet. Sammantaget skapas en obalans där huvudkontorets verksamhet i någon mening går på tomgång, medan verksamhetskontoren dubbelarbetar genom att kontinuerligt omvärdera och göra

vägval baserat på sin egen situation. De blir kompetensmässigt som egna små huvudkontor där arbetet görs på nytt utifrån lokala förutsättningar och anpassas därefter.

Det finns även brist på kompetens och resurser som kan arbeta med verksamhetsutveckling och implementering direkt mot kärnverksamheten. Likt exemplet med controlling så innebär detta att det inte finns några motparter för att driva implementering av de utvecklingsprojekt som initieras på huvudkontoret.

Det finns indikationer på en svårighet att rekrytera in rätt kompetens i kärnverksamheten. Tidigare översyner pekar på en situation med personal på institutionerna som inte alltid har rätt kompetens för sitt specifika uppdrag. I denna översyn har framkommit att det är väldigt olika kultur på olika institutioner, vilket påverkar möjligheten att attrahera erforderlig kompetens till olika roller.

Nulägesanalysen visar även på behovet av att ta ett nytt grepp kring utbildningar i relation till kompetensutveckling. Utbildningar utförs idag på en rad olika ställen i organisationen. Det är otydligt hur samordning av utbildning sker samt var det finns behov av resurser och kompetens inom utbildningsområdet. Det finns indikationer på att det idag inte finns någon kontinuerlig återkoppling från kärnverksamheten till huvudkontoret gällande utbildningsbehov på olika institutioner. Detta gör att det är otydligt var utbildningsbehoven finns, samt vilka utbildningar som faller ut väl och vilka som behöver vidare utveckling. Baserat på detta behövs inventering av utbildningsbehov samt vidareutveckling av utbildningsbeståndet. Detta skulle möjliggöra att komma åt utbildningsluckor och sätta in insatser där de behövs som mest samt få en övergripande bild av kompetensutvecklings-området på myndigheten.

Det finns även indikationer på ett visst personberoende inom myndigheten. Detta kommer som resultat av att roller, ansvar och därtill kopplade kompetenser inte är tydligt definierade. Med tid utvecklas ett arbetssätt som bygger på att den som känner rätt person vet var man ska vända sig för att lösa en viss fråga. När den personen försvinner så vet man inte längre vart man ska gå. En önskvärd situation är istället att roller och ansvar har tät koppling till uppgifter och kompetenser, och att det därmed blir tydligt vilken roll som kan vad, oberoende av person (så långt det är möjligt).

Huvudsakliga utmaningar och behov inom kompetens:

- Verksamhetskontoren anses ha relativt låg bemanning inom nyckelkompetenser i relation till behov och man bör öka resurser och kompetenstillgången på verksamhetskontoren samt optimera resursanvändandet inom myndigheten.
- Det finns indikationer på en svårighet att rekrytera in rätt kompetens i kärnverksamheten och ett fortsatt arbete med varumärket för att stärka anseendet vid rekrytering är av vikt.
- Det finns indikationer på ett visst personberoende som effekt av otydlighet i roller och ansvar. Behov av att minska personberoendet genom att tydliggöra roller och ansvar samt därtill kopplat kompetensbehov.
- Ej tydligt och samordnat utbildningsbehov inom myndigheten. Behov av att utveckla och hålla samman utbildningsportföljen som bas för att säkerställa kompetensutveckling, överblick och resursbehov.

### 3.5 Kultur

*I detta avsnitt beskrivs SiS kultur och på vilket sätt den påverkar det dagliga arbetet. Utmaningar och behov kopplat till kultur identifieras.*

Nulägesanalysen visar att det i myndigheten finns ett genuint engagemang för uppdraget. Det finns även en förmåga att lösa utmaningar och en vilja att förändra för att förbättra. Detta ger en gedigen kulturell grund för att fortsätta utvecklas som myndighet.

En utmaning som identifierats kopplat till kultur är de relativt autonoma delar av organisationen som växt fram med tiden. Det finns indikationer på en kultur av informella regler, vilket betyder att saker och ting löses enligt lokal praxis snarare än i enlighet med en myndighetsgemensam standard. Denna kultur bottenar i att det finns en uppfattning om att förutsättningarna att klara uppdraget via formella strukturer inte är bra, och att informella lösningar därmed behövs för att uppnå resultat.

Trots att institutionerna inte ingått i denna översyn, så framkommer på indirekt väg vissa institutionsrelaterade utmaningar. Som tidigare nämnts så finns indikationer på att institutioner har en stark autonomi utan en tydligt uttalad samhörighet med resten av myndigheten. Det rapporteras att kulturen kan skilja mycket mellan institutioner. Medarbetare på olika institutioner ser sig inte alltid som del av en större myndighet utan känner endast tillhörighet till sin lokala institution. Det framkommer även att kulturen kan skilja mellan avdelningar på en institution. Detta ger viktiga indikationer på en uppdelad kultur utan tillräckligt stark myndighetstillhörighet i kärnverksamheten.

Det framkommer även indikationer på uppfattningar som bygger på skillnader snarare än likheter inom organisationen, där den lokala gruppen är närmast medan andra grupperingar anses ha ett väsentligen annorlunda synsätt. Detta blir tydligast vad gäller relationen mellan verksamhetskontoren och huvudkontoret. Även om det finns samarbete och välvilja så finns även en grundinställning som bygger på att den andra parten arbetar på ett annat sätt utifrån andra premisser. Delvis kan detta härledas till arbetsordningen. Denna stipulerar att både verksamhetskontor och huvudkontor har ansvar för styrning och samordning inom sitt respektive område, vilket gör att båda parter förväntas fatta strategiska beslut utifrån den egna kontexten.

Eftersom det finns ett relativt stort fokus på den egna verksamheten (det egna verksamhetsområdet eller den egna avdelningen) så har det uppstått en relativt intensiv möteskultur. Denna tjänar till att brygga de organisatoriska uppdelningar som uppstått dels genom antagen arbetsordning, dels som resultat av den över tid etablerad kulturen av lokal autonomi.

Kopplat till en kultur av lokal autonomi finns även indikationer på att problem och utmaningar inte alltid når till den myndighetsgemensamma dialogen i tillräckligt hög grad. Eftersom tendensen finns att vilja hantera saker lokalt utifrån egna förutsättningar så blir resultatet ibland att myndighetsledningen inte involveras i frågor av myndighetsstrategisk betydelse som sig bör.

Huvudsakliga utmaningar och behov inom Kultur:

- Det finns indikationer på en kultur av informella regler som tillämpas lokalt. Skapa tydlighet i normerade arbetssätt på institutionsnivå för att styra mot *en* myndighet och öka känslan av samhörighet genom att återuppliva värdegrunden.
- Institutioner tycks ha en stark autonomi utan en tydligt uttalad samhörighet med resten av myndigheten där problem och utmaningar inte alltid når till den myndighetsgemensamma dialogen. Det finns behov av att skapa förutsättningar och öppenhet för gemensam hantering av lokala utmaningar.
- Indikation på en intensiv möteskultur för att brygga organisatoriska uppdelningar som kan undvikas genom att minska behovet av samordning utifrån tydlighet i ledning och styrning.

## 4. GRUNDPRINCIPEN BAKOM RAMBOLLS ÅTGÄRDSFÖRSLAG

Grundprincipen i Rambolls rekommendationer är att uppnå enkelhet i SiS organisering. Som nulägesanalysen visat så är SiS i nuläget organiserat på ett sätt som skapar komplexitet i ledning och styrning. En primär orsak är den vertikala strukturella uppdelningen mellan verksamhetskontoren och huvudkontoret, där båda har mandat att leda och styra inom samma områden. Sedan tillkommer den horisontella uppdelning som finns både inom kärnverksamhet och på huvudkontoret. LVU, som utgör en stor del av kärnverksamheten, är uppdelat på ett sätt som skapar svårigheter att uppnå enhetlighet i ledning och styrning, lika arbetssätt och rättssäkerhet. Huvudkontoret behöver öka graden av samordning då det finns tendenser till att avdelningar arbetar utifrån egen verksamhet och agenda. Sammantaget så stöttar strukturen idag inte organisationen med att arbeta enhetligt och rättssäkert, och den försvårar ledning och styrning från GD till kärnverksamhet.

Förslagen i detta material är således framtagna för att uppnå en organisation som styr bort från komplexitet och istället skapar enkelhet. Förslagen är framtagna för att aktivt hantera de utmaningar som identifierats i nulägesanalysen.

Målet är en organisation där:

- Det inte finns några parallella vägar för beslut där man kan vända sig till olika personer för att få det svar man vill.
- Det inte finns flera parallella styrdokument inom samma fråga, där det finns en överblick över styrdokumenterna och där de ska vara enskilt exklusiva och kollektivt uttömmande.
- Det finns en tydlig informations- och kommunikationskanal mellan kärnverksamhet och huvudkontoret. Denna kommunikation behöver flöda åt båda håll, med en tydlig beslutskedja och en snabb och stabil väg mellan kärnverksamhet och myndighetsledningen.
- Det finns bra förutsättningar för dialog och samverkan i vardagen mellan kärnverksamheten och huvudkontoret. Detta genom en ömsesidig förståelse och dialog i såväl operativa som mer strategiska frågeställningar.
- Det är tydligt vad som är kärn- respektive stödverksamhet. Med tydliga uppgifter, roller och ansvar finns möjligheten att ge kärnverksamheten rätt fokus samt se till att stödfunktionerna både har en lyhördhet för kärnverksamhetens behov och kapacitet samt en mer strategisk överblick inom sitt respektive område.

Sammantaget ser Ramboll ett behov av att genom enkelhet finna en stabil grund som gör det möjligt för SiS att dra nytta av det engagemang och den kapacitet som finns inom myndigheten. Dagens komplexa organisering gör att en hel del energi går åt till att hantera utmaningar som bottnar i interna otydligheter. Genom att uppnå enkelhet i organisering och finna en stabilitet i det operativa, så kan möjligheten öppnas att istället rikta mer fokus på myndighetens långsiktiga uppdrag och utveckling.

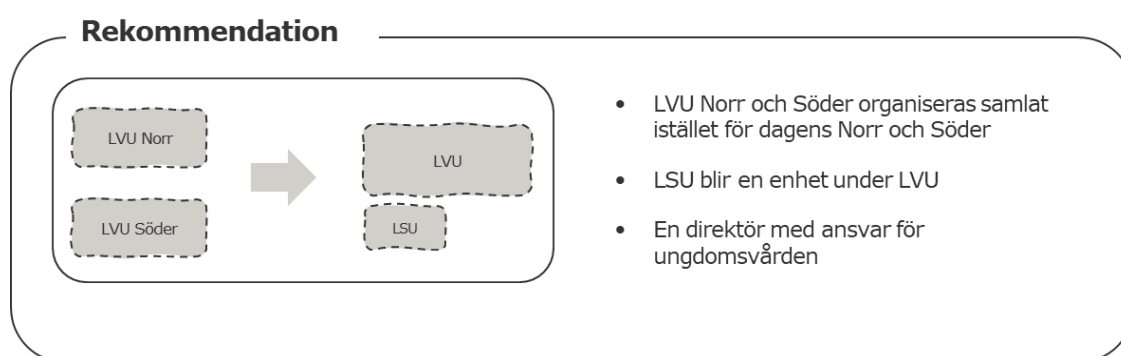
## 5. HUVUDSAKLIGA REKOMMENDATIONER

I detta avsnitt presenteras Rambolls huvudsakliga rekommendationer baserat på den nulägesanalys som utförts och presenterats. Medan det i nulägesanalysen framkommit utmaningar inom en rad olika områden, så är Rambolls bedömning att det är de strukturella utmaningarna som utgör en övervägande grundorsak till en majoritet av dessa utmaningar. Dessa strukturella utmaningar anses därför, enligt Ramboll, vara det yttersta skälet till att myndigheten i dagsläget inte fullt ut kan nå det önskade tillståndet av enhetlighet och genomslag i ledning och styrning från GD till kärnverksamhet samt lika arbetssätt och rättssäkerhet.

Med bas i denna bedömning är Rambolls huvudsakliga rekommendationer till SiS orienterade kring att uppnå en ändamålsenlig struktur. Arbete krävs naturligtvis också inom andra områden som uppdrag, ledning och styrning, kompetens, och kultur. Men jämfört med att få på plats en ändamålsenlig struktur bedöms dessa områden kräva mindre insatser, samt i flera fall naturligt kunna följa det förändringsarbete som görs med strukturen. Till exempel, om ett tydligt ansvar och fokus för kärnverksamheten skapas och integreras med myndighetens stödfunktioner genom strukturella förändringar, så läggs grunden för en ökad tydlighet i ledning och styrning så snart dessa strukturer börjar användas. Givet all drivkraft som finns på myndigheten så är bedömningen att en ny struktur kommer att ge tillräckliga grundförutsättningar för att få utväxling på och tydlighet inom flera av de utvecklingsinitiativ som redan pågår. Huvudsakliga rekommendationer beskrivs nedan.

### 5.1 LVU Norr och Söder organiseras i en avdelning

I nulägesanalysen framkommer att det behövs en starkare samordning av ungdomsvården för att möjliggöra enhetlighet inom denna del av kärnverksamheten. Ramboll har en enhetlig bild från intervjuer som visar på att dagens uppdelning av ungdomsvården medför svårigheter i form av olikheter i ledning och styrning samt arbetssätt mellan Norr och Söder. Det finns pågående framsteg i samordning dem emellan, men i ljuset av att separationen har växt fram över tid så ser detta ut att vara en relativt svår väg för att uppnå enhetlighet i styrning, likvärdigt verksamhetsinnehåll och lika arbetssätt och rättssäkerhet. Utöver det indikerar intervjuerna att uppdelningen medför dubbelarbete då samma administrativa insatser i stort sker på två ställen i organisationen och där man skulle kunna använda resurser på ett mer effektivt sätt.



#### Rambolls rekommendation

Ramboll rekommenderar därför att LVU Norr och LVU Söder organiseras som en avdelning istället för i separata verksamhetsområden. Detta då det skapar förutsättningar för att säkerställa att ungdomsvården bedrivs enligt myndighetsgemensamma metoder och principer och för att skapa lika arbetssätt inom ungdomsvården, som i sig gör det möjligt att uppnå styrbarhet, effektivitet och rättssäkerhet. En samlad

organisering gör det även möjligt att minska dubbelarbete och optimera resursanvändningen inom området.

I samband med att LVU organiseras sammanhållet rekommenderar Ramboll att LSU blir en egen enhet under LVU. Detta för att LSU ska finnas tydligt representerat och lyftas upp i avdelningens arbete men också för att få ett fokus och riktade resurser inom området.

### **Utestående frågor**

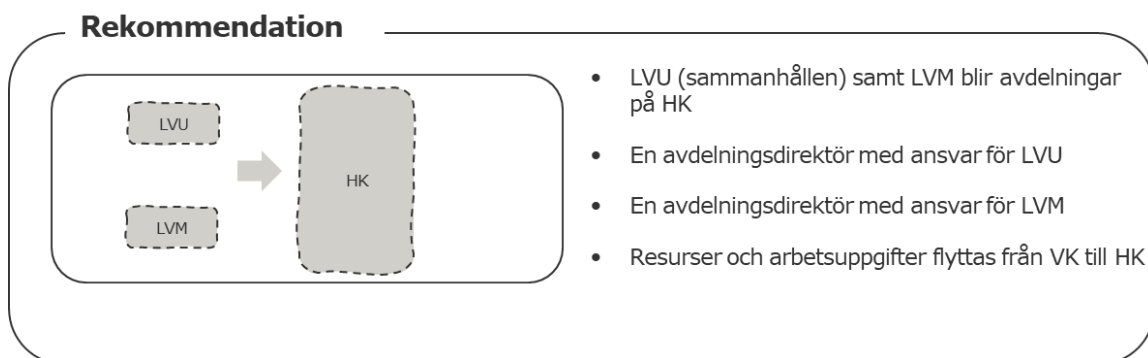
Det finns fortsatt en rad utestående frågor som behöver besvaras innan detta förslag kan realiseras. Vidare utredning och förändringsarbete tillsammans med organisationen krävs för att uppnå enhetlighet i arbetssätt, förtydliga uppgifter, roller, ansvar och gränsdragningar samt optimera resursanvändandet inom LVU. Analys av institutionsnivån behövs också för att kvalificera denna rekommendation. Institutionsnivån har ej varit del av detta uppdrag och därför behöver detta göras inför en eventuell samorganisering av ungdomsvården. Specifikt så krävs vidare utredning för att finna sätt att uppnå en hanterbar storlek på ledningsgruppen för LVU som i sig kommer kräva en utökad samordning mellan institutionerna och som är något som behöver komma till för att ytterligare komma åt lika arbetssätt, rättssäkerhet och en tydligare ledning och styrning.

## **5.2 LVU (sammanhållen) samt LVM blir avdelningar på huvudkontoret**

Nulägesanalysen visar på en uppdelning mellan huvudkontor och verksamhetskontor som skapar en distans mellan kärnverksamheten och myndighetsledningen. Det finns ett behov av att möjliggöra för att ledning och styrning ska kunna nå ut hela vägen från huvudkontoret till institutionerna. Det behövs även bättre förutsättningar för uppföljning och återkoppling från kärnverksamheten, för att både styrning och stöd från huvudkontoret till institutioner ska kunna byggas på de behov som finns i kärnverksamheten samt myndighetens övergripande behov av anpassning till departement och andra aktörer. För att förbättra ledning, styrning och stöd från huvudkontoret till institutioner behövs ökad närhet, dialog och ömsesidig kännedom och engagemang.

Det är möjligt att uppnå ökad dialog och ömsesidig kännedom trots geografisk separation inom en organisation. Geografisk uppdelning ställer dock höga krav på att finna integrationsmekanismer för att hålla samman separerade delar, till exempel med hjälp av mötesstrukturer och gemensamma arbetssätt. Detta är inte lätt, särskilt inte om de organisatoriska delarna redan börjat utvecklas åt olika håll och hunnit vänja sig vid att till hög grad vara autonoma. Det är av denna anledning som "plats spelar roll", det vill säga att *var* olika delar finns rent geografiskt i relation till andra delar har en stark bäring på förutsättningarna att integrera och hålla dem samman.

Rambolls bedömning är att den uppdelning som idag finns mellan huvudkontoret och verksamhetskontoren är så pass långt gången och inpräglad att det skulle bli svårt för myndigheten att lyckas med att integrera dem på kort sikt endast genom förändringar i mötesstrukturer och arbetssätt. Därmed behöver uppdelningen istället minskas med hjälp av geografiskt strukturella förändringar, helt enkelt genom att organisera dem närmare varandra. En huvudsaklig drivkraft bakom förslaget är att det är viktigt att på relativt kort sikt lyckas säkerställa myndighetens gemensamma principer i arbetssätt för att uppnå rättssäkerhet samt skapa rätt förutsättningar för ledning och styrning mellan kärnverksamheten och huvudkontoret.



### Rambolls rekommendation

Rambolls rekommendation är att LVU<sup>5</sup> och LVM görs om till avdelningar på huvudkontoret istället för att som idag vara organiserade som egna verksamhetsområden. Detta gör att kärnverksamheten strukturellt blir en integrerad del av huvudkontorets organisering. I samband med att dessa nya avdelningar skapas så flyttas resurser och arbetsuppgifter från verksamhetskontoren till huvudkontoret. Det tillsätts en avdelningsdirektör med ansvar för LVU, och en avdelningsdirektör med ansvar för LVM.

En stark drivkraft bakom förslaget är att kärnverksamheten knyts närmare huvudkontoret och att myndighetens styrkedja därmed förenklas och tydliggörs. Det skapas strukturella förutsättningar för att få till stånd ökad närhet, dialog och ömsesidig kännedom mellan huvudkontoret och kärnverksamheten. Denna förflyttning skapar de strukturella förutsättningarna för att i ökad utsträckning kunna börja agera som en myndighet. För att uppnå detta behöver dock de strukturella förändringarna byggas på med förändringar och tydlighet i ledning och styrning samt arbetssätt för att uppnå nya beteenden. Förändringen i sig kommer dock underlätta för ett ändrat beteende vilket också talar för att genomföra ovan strukturella förändringar.

Denna förflyttning skapar även strukturella förutsättningar för att optimera kärn- och stödverksamheten. Genom att kärnverksamheten nu finns representerad på huvudkontoret så skapas en närhet till stödfunktioner med ett tydligare gränssnitt. Detta gör att det blir lättare att integrera dem i det kärnoperativa för att anpassa stödet efter rådande behov. Utöver detta skapas en mer naturlig dialog och samordning mellan kärnverksamhetens behov och stödverksamhetens utvecklingsinitiativ.

### Utestående frågor

Även i detta förslag finns naturligtvis utestående frågor. Centralt är att medarbetarperspektivet kräver vidare utredning med målet att flytta arbetsuppgifter från verksamhetskontoren till huvudkontoret men samtidigt behålla resurser. Efter året som gått anser Ramboll dock att detta mål bör vara nåbart med arbete på distans för berörda parter. Utöver det krävs vidare utredning och förändringsarbete tillsammans med organisationen för att förtydliga uppgifter, roller, ansvar och gränsdragningar samt att optimera resursanvändandet inom huvudkontoret.

## 5.3 LVU & LVM blir avdelningar för operativ verksamhet

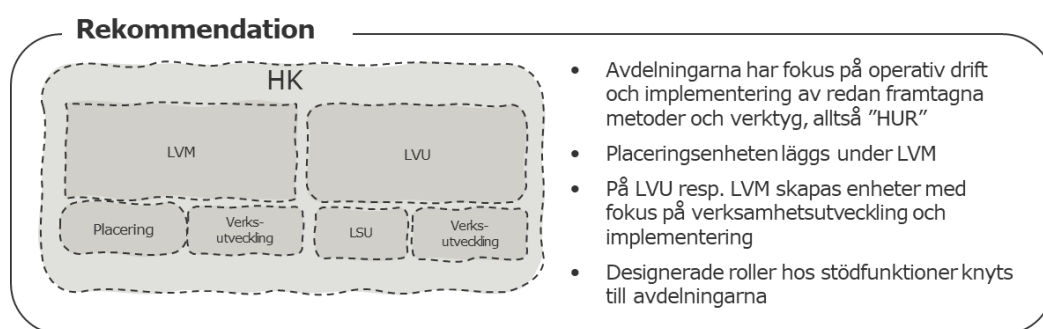
I nulägesanalysen framkommer att kärnverksamheten behöver ytterligare kapacitet och bemanning inom nyckelkompetenser (t.ex. controllers, HR-personal m.fl.) för att stötta kärnverksamheten på bästa sätt. Dagens situation gör att mycket av det arbete som drivs på huvudkontoret inte har motparter för att driva arbetet vidare i kärnverksamheten.

<sup>5</sup> Här avses den nya sammanhållna organiseringen av LVU

Vidare behövs idag ett tydligare ansvar, samt resurser, för implementeringsfasen i utvecklingsprojekt. Dagens situation innebär att många projekt inte kan fullföljas hela vägen till slutförd implementering då det varken finns nog resurser för implementering eller kapacitet att ta emot det inom kärnverksamheten. Slutligen behövs idag även ökad närhet mellan huvudkontoret och kärnverksamheten för att möjliggöra ökad precision och effekt av ledning och styrning.

Givet den behovsbild som framkommit så är det viktigt att de nya avdelningarna för kärnverksamheten utformas för att tillgodose dessa behov. De nya avdelningarna behöver ges ett tydligt fokus, tillräcklig bemanning inom preciserade kompetenser samt närhet till för kärnverksamheten centrala funktioner.

Nulägesanalysen pekar också på att placeringsenheten idag har en icke-optimal placering och Ramboll ser vikten av att placeringsfrågorna kommer närmare kärnverksamheten. Detta då placeringsenhetens hemvist är en central förutsättning för uppdragsuppfyllelse och en viktig del av kärnverksamheten. Placeringsenhetens frågeställningar måste enkelt kunna lyftas till myndighetsnivå samtidigt som de enkelt måste kunna anpassas till kärnverksamhetens aktuella situation.



### Rambolls rekommendation

Ramboll rekommenderar att de nya avdelningarna för kärnverksamhet som skapas får ett fokus på operativ drift av kärnverksamheten och implementering av nationellt framtagna metoder och verktyg. Detta kan benämnas som "HUR"- frågor, det vill säga operativa frågor som rör *hur* kärnverksamheten ska använda framtagna behandlingsmetoder och *hur* implementering av redan beslutade och påbörjade utvecklingsinitiativ ska gå till.

I samband med skapandet av de nya avdelningarna så tillförs även nya kompetenser. På LVU respektive på LVM skapas enheter med fokus på verksamhetsutveckling och implementering. Enheterna behöver bemannas med kompetens inom dessa områden för att möjliggöra för avdelningarna att driva operativa och utvecklingsrelaterade frågor direkt mot kärnverksamheten.

Designerade roller från stödfunktionerna knyts till de nya avdelningarna, vilket innebär att de är helt dedikerade dessa avdelningar även om de strukturellt tillhör myndighetens stödfunktioner. På detta sätt finns resurser och kompetens från samtliga stödfunktioner tillgängliga med fokus på att få kärnverksamheten att fungera. Avdelningsdirektörerna för LVU och LVM efterfrågar resurser från stödverksamheterna efter behov och man skapar en naturlig dialog och samordning mellan kärn- och stödverksamhet. Vidare rekommendationer kring upplägget av stödverksamheten inom myndigheten kommer längre fram i rapporten under punkt 5.7.

Ramboll rekommenderar vidare att placeringsenheten flyttas från nuvarande placering och läggs under den nya avdelningen LVM. På detta sätt uppnås en naturlig närhet till både myndighetsledning och kärnverksamhet. Rekommendationen att lägga den inom avdelningen LVM är för att skapa en naturlig dialog och samordning inom ett viktigt område mellan de två avdelningarna och på så vis undvika att



endast LVU, som har större volym av ärenden, hamnar i fokus. Utöver det att skapa mer jämnvikt mellan de två avdelningarna då LVU redan har ett större ansvar utifrån antal medarbetare och institutioner.

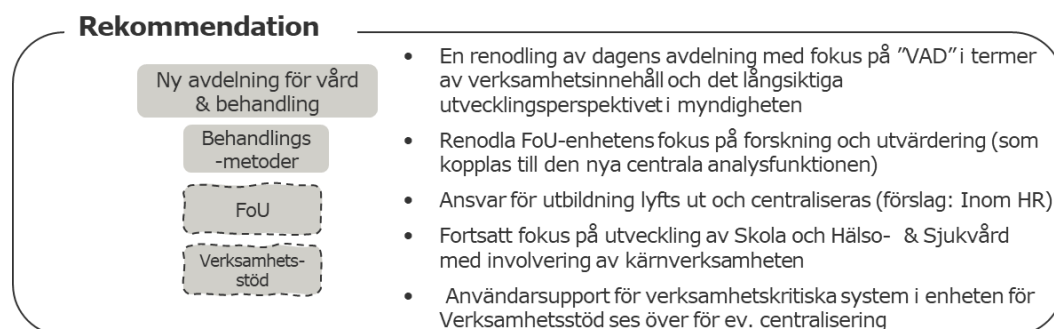
### Utestående frågor

Det finns utestående frågor kopplat även till denna rekommendation. Ett arbete behöver göras för att utforma dessa två avdelningar och där ett förändringsarbete tillsammans med organisationen är av vikt för att resultatet ska vara anpassat efter SiS behov.

Vidare utredning och förändringsarbete krävs också för att förtydliga uppgift, roller, ansvar och gränsdragningar samt att optimera resursanvändandet inom de nya avdelningarna LVU och LVM och mellan avdelningarna och stödverksamheten. Vidare analys behövs också för att avgöra vilka resurser som ska kopplas till dessa avdelningar. Utöver det krävs vidare analys och planering inför flytt av placeringsenheten.

## 5.4 Ny Avdelning för vård & behandling

Avdelningen för utveckling av vård och behandling har idag ett mycket brett uppdrag med uppgifter inom flera olika områden. Samtidigt har avdelningen ett för myndigheten mycket centralt och viktigt uppdrag. Med bas i detta ser Ramboll att avdelningen behöver bli mer fokuserad inom färre områden, få rätt förutsättningar att bedöma och prioritera att ta fram behandlingsmetoder och i övrigt lagstadgad sysselsättning och vård till kärnverksamheten. Avdelningen behöver också i högre utsträckning tillgång till relevant data för att kunna utföra forskning och utveckling som blir relevant för myndighetens kärnverksamhet.



### Rambolls rekommendation

Ramboll föreslår en renodling av dagens avdelning för utveckling av vård och behandling. En ny avdelning för vård och behandling skapas med fokus på framtagande av verksamhetsinnehåll, dels i form av tillämpade behandlingsmetoder, dels i form av forskning- och utveckling av nya och evidensbaserade behandlingsmetoder. Detta fokus kan benämnas som "VAD"- frågor i termer av att utveckla och kvalitetssäkra innehållet i den vård och behandling som bedrivs på myndigheten<sup>6</sup>.

För att skapa ett fokus på strategiska frågor, dvs "VAD"- frågor, så behöver den nya avdelningen ha ett fortsatt fokus på utveckling av behandlingsmetoder samt skola och hälso- & sjukvård med nära involvering av kärnverksamheten men även externa aktörer. Detta medför att sammansättningen i dagens grupperingar bör ses över för att rätt personer utifrån mandat och expertis medverkar för effektivare hantering av frågor och beslut. Avdelningen bör också renodla FoU-enhetens fokus på forskning med relevans för kärnverksamheten. En viktig komponent i att möjliggöra denna forskning är att myndigheten förser avdelningen med relevant data från uppföljning av kärnverksamheten.

<sup>6</sup> I kontrast till de "HUR-frågor" som avdelningarna för kärnverksamhet har som fokus

Som en del av renodling av avdelningen kan ansvaret för utbildning lyftas ut och centraliseras. Exakt var detta läggs behöver utredas vidare, men som förslag skulle det kunna ligga under HR som en egen enhet. Vidare föreslås att den användarsupport för verksamhetskritiska system som idag hanteras av enheten för verksamhetsstöd flyttas ut ur avdelningen. Användarsupport kan med fördel hanteras centralt på myndigheten och förslagsvis inom IT, men hur det bäst löses kräver vidare utredning och tillsammans med organisationen.

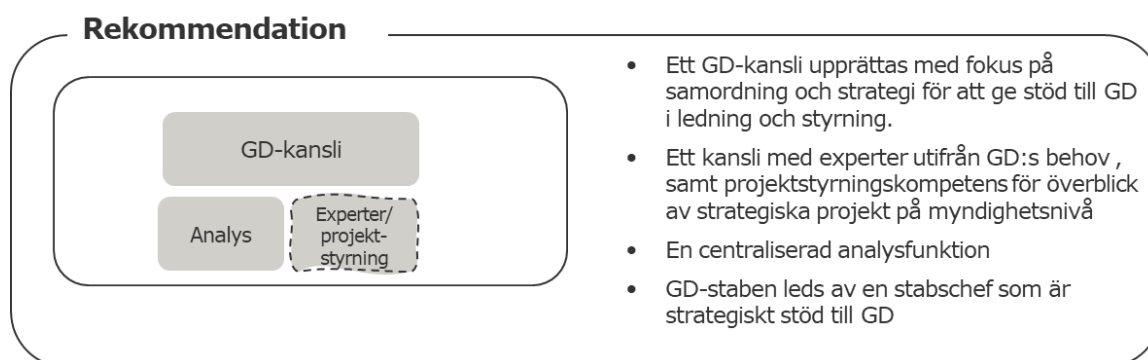
Ett centralt argument för renodling av denna avdelning är att avdelningen har ett för myndigheten strategisk och viktigt uppdrag som kräver fokus. En renodling av avdelningen mot framtagande av verksamhetsinnehåll skulle ge avdelningen ett tydligare ansvar och roll i myndigheten. Ökat fokus på verksamhetsinnehåll skulle ge en bättre möjlighet till myndighetsövergripande metodutveckling samt ge bättre förutsättningar för prioritering. Slutligen skulle ett ökat fokus på forskning och utveckling i kombination med tillgång till databaser ge möjlighet till en mer långsiktig utveckling av kärnverksamheten.

### Utestående frågor

Likt andra rekommendationer så kräver denna vidare utredning. Vad avdelningen och dess interna organisering ska utformas och heta behöver ses över när man har sett över och renodlat avdelningen. En eventuell nationell och centralisering av utbildning behöver utredas vidare för att sätta ramar utifrån ansvar och hitta den bäst lämpade placeringen av denna funktion. Möjlighet till centralisering av användarsupport behöver också utredas vidare för att hitta en lämplig placering samt se över beroenden och gränsdragningar gentemot IT-avdelningen.

## 5.5 Ett GD-kansli skapas med fokus på strategiska frågor

Nulägesanalysen visar på ett behov av att ge GD och myndighetsledningen ett stöd i sitt arbete med att utveckla myndigheten och möjliggöra för ett fokus på långsiktiga frågor. Här behövs en gemensam källa till operativa data och utvald expertis för att skapa förutsättningar för överblick och långsiktighet. Vidare



behövs en överblick över vilka utvecklingsprojekt som drivs, för att möjliggöra att myndighetens ledningsgrupp (CLG) aktivt kan prioritering mellan dessa. En utökad och relevant verksamhetsdata behövs även för myndighetsgemensam uppföljning av produktion, samt för att kunna driva forskning med relevans för kärnverksamheten.

### **Rambolls rekommendation**

Baserat i de behov som identifierats i nulägesanalysen så rekommenderar Ramboll att ett GD-kansli upprättas på myndigheten. GD-kansliet bör ha fokus på samordning av strategiska frågeställningar för att ge stöd till GD:s ledning och styrning. GD-kansliet bör bestå av utvalda kompetenser och funktioner för att möjliggöra myndighetsövergripande strategisk ledning, styrning och uppföljning.

I detta GD-kansli ingår en stab med experter som bör väljas ut baserat på de utmaningar som GD ser ett behov av att hantera utifrån myndighetens externa omvärld och interna förändringsarbete. Ansvar som kan hanteras av detta GD-kansli är t.ex. stöd till GD i strategiska verksamhets- och förvaltningsrelaterade frågor, administrativt stöd till GD, myndighetens kontakter med Regeringskansliet, att kvalitetssäkra och samordna myndighetens strategiska verksamhetsutveckling och strategisk ledningskommunikation.

Här bör även finnas projektstyrningskompetens som kan ansvara för överblick av strategiska projekt på myndighetsnivå. GD-staben leds av en stabschef som är strategiskt stöd till GD.

Vidare föreslås skapandet av en centraliserad analysfunktion, som också läggs under GD-kansliet. Analysfunktionen har ett centralt ansvar för att tillgängliggöra data och information som utgör en för myndigheten "gemensam sanning". Denna data kan användas för olika syften av olika delar av myndigheten. Bland annat blir den central vid uppföljning av verksamheten, och även viktig för enheten för forskning och utveckling. För myndighetens ledningsgrupp blir detta en viktig källa till information vid strategiska vägval. Vidare utredning behövs för att definiera var myndighetens olika analysdelar ska utföras.

En förutsättning för att analysfunktionen ska fungera är att datafångst i kärnverksamheten samt möjlighet till integration av olika datakällor finns på plats i myndigheten. Alla aktiviteter kopplade till uppföljning sköts således inte av analysfunktionen. Både avdelningarna för kärnverksamheten och andra avdelningar på huvudkontoret kommer att behöva ansvara för sina delar av uppföljning. Detta för att insamling av grundläggande data för en verksamhet behöver göras av de som finns närmast denna verksamhet och kan den bäst. Sedan behöver dataintegration (där det är möjligt) och inrapportering ske till analysfunktionen, som ansvarar för att säkerställa helhetsbilden.

Drivande argument bakom denna rekommendation är just att uppnå en ökad möjlighet till långsiktighet när GD med ledning får samlad tillgång till överblick och expertis. Vidare ger en överblick över utvecklingsprojekt med närhet till GD förutsättningar för aktiv prioritering mellan olika pågående initiativ. En centraliserad analysfunktion ger förutsättningar för beslutsfattande baserat på verksamhetsdata, vilket lägger grunden för ökat fokus och precision i styrning av myndigheten. För FoU-enheten blir denna data vital för möjliggörandet av relevant och långsiktig forskning och utveckling av behandlingsmetoder.

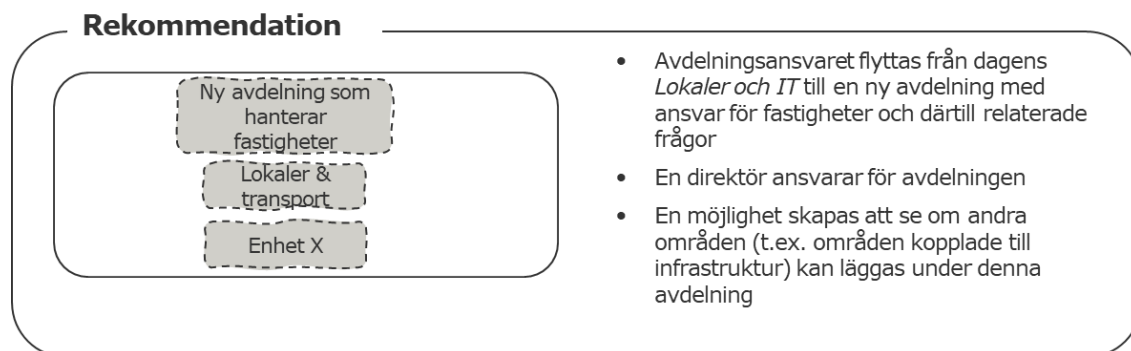
### **Utestående frågor**

Det finns utestående frågor kopplade även till denna rekommendation. Det krävs vidare utredning av gränsdragningar mot andra idag samordnande roller, samt utredning av vilka kompetenser och resurser som placeras i GD-kansliet (här bör GD:s behov vara styrande). Vidare analys behöver också göras utifrån skapandet av en analysfunktion och mer specifikt genom definition av uppdrag, roll och ansvar på myndigheten samt behovsanalys utifrån resurser.

## **5.6 En ny avdelning skapas för att hantera fastigheter**

I nulägesanalysen identifierades ett behov av att uppnå ett ökat fokus på fastighetsfrågor inom myndigheten. Fastighetsfrågor är centrala för kärnverksamheten för att kunna tillgodose målgrupperna och för att myndigheten ska klara sitt uppdrag. Här ingår bland annat säkerställande av ändamålsenliga fastigheter och lokaler för kärnverksamhetens olika målgrupper utifrån rådande behovsbild. Fastighetsfrågor behöver därför hanteras ur ett myndighetsperspektiv och kopplas till andra frågor om

kärnverksamhetens operativa behov samt verksamhetsutveckling. Fastighetsfrågorna har också relativt stor bäring på myndighetens ekonomi. Sammantaget är därför fastighetsfrågor en central komponent i myndighetens långsiktiga arbete, och Ramboll bedömer därför att de behöver finnas representerade på ledningsnivå.



### Rambolls rekommendation

Ramboll rekommenderar att ansvaret för fastighetsfrågor flyttas från dagens Lokaler och IT till en ny avdelning med ansvar för fastigheter och därtill relaterade frågor. En direktör ansvarar för denna avdelning. Vid skapandet av denna avdelning finns även möjligheten att se om andra områden kan läggas under denna avdelning (till exempel områden kopplade till infrastruktur). Sammantaget kan då fastighetsfrågor med relaterade områden hållas ihop för att uppnå ett helhetsgrepp. Genom att samlat hantera och planera fastigheter, transporter, och andra infrastrukturella frågor så kan synergier uppnås inom detta område.

I nulägesanalysens intervjuer framkom enhetliga svar rörande behovet av att fastighetsfrågor kommer i ökat fokus. Fastighetsfrågor är vidare av central betydelse för myndigheten och en viktig pusselbit i långsiktig planering av kärnverksamheten. För att myndigheten ska kunna uppnå den ökade långsiktighet som önskas behöver det finnas en stabil struktur för att löpande klara kärnverksamhetens behovsbild. Fastighetsfrågor bedöms vara en sådan central pusselbit som behöver ha ett tydligt centralt ansvar för att snabbt kunna sammankopplas med andra frågor samt lyftas till ledningsnivå vid behov. Långsiktigheten möjliggörs just av att kärnverksamheten kan fortgå genom att dessa frågor har en centralt säkrad hantering, och att de endast i svårare fall behöver lyftas till myndighetsledningen.

Ansvaret för fastighetsfrågor kan på sikt bli aktuellt att flytta till en enhet istället för att vara en egen avdelning. Syftet med att i detta skede skapa en egen avdelning är att dessa frågor behöver komma i ökat fokus och på ett tydligare sätt sammankopplas med andra för kärnverksamheten centrala områden. Detta bidrar på kort sikt till en ökad stabilitet, planerbarhet och beslutsamhet inom fastighetsfrågor i kärnverksamheten. När detta uppnåtts skulle eventuellt ansvaret för fastigheter kunna flyttas till en enhet istället för att vara en egen avdelning.

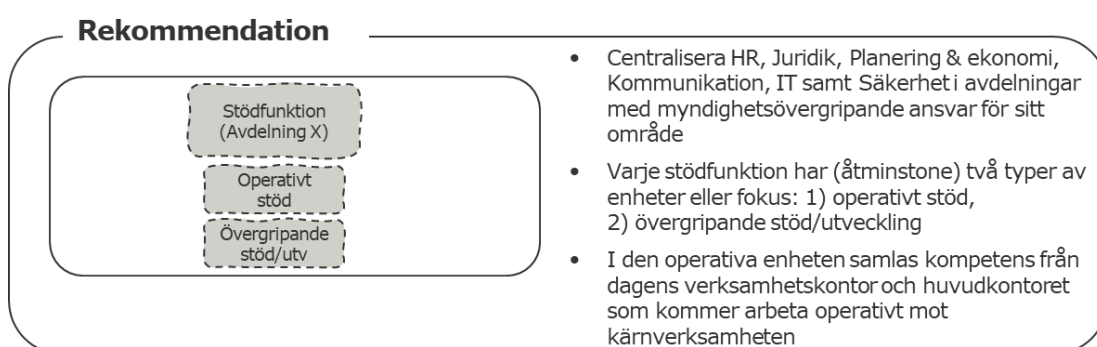
### Utestående frågor

Även i detta område finns utestående frågor. Flytt av lokalansvaret från IT till en ny avdelning för fastigheter med relaterade frågor behöver analyseras för eventuella beroenden. Exakt vad som läggs under denna avdelning behöver analyseras i mer detalj och en behovsanalys av resurser behöver genomföras för att optimera för fokus inom området.

## 5.7 Centralisering av stödfunktionerna HR, Juridik, Planering & Ekonomi, kommunikation, IT och Säkerhet

Nulägesanalysen visar på ett behov av att minska strukturella uppdelningar inom myndigheten. Detta behov finns tydligast vertikalt, mellan huvudkontoret och verksamhetskontoren. Behovet grundas i en situation där otydligheter i roller och ansvar lett till att central ledning och styrning inte har genomslag från myndighetsledning till kärnverksamhet, samt att lokal styrning med tillhörande arbetssätt i vissa fall kommit före myndighetsövergripande initiativ.

För att myndigheten ska kunna uppnå enhetlighet i ledning och styrning, enhetliga arbetssätt samt rättssäkerhet så krävs att kärnverksamheten och huvudkontoret kommer närmare varandra. Skapandet av avdelningar för kärnverksamheten inom huvudkontoret (som beskrivits ovan i punkt 5.3) är ett viktigt steg i denna riktning. Ett ytterligare steg är att samla ansvaret för myndighetens stödfunktioner och integrera dem med de nya avdelningarna för kärnverksamhet.



### Rambolls rekommendation

Ramboll rekommenderar att stödfunktionerna får ett nationellt uppdrag, i bemärkelsen att varje avdelning som är en stödfunktion får, genom generaldirektören ett delegerat ansvar för ledning och styrning inom sitt funktionsområde i myndigheten. Då tydliggörs ansvar och befogenhet för stödfunktionen på myndighetsnivå och ger därmed bättre möjlighet till balans mellan stöd- och kärnverksamhet och utveckling respektive implementering.

Samtidigt krävs också integration mellan stödfunktioner och kärnverksamhet. Kärnverksamhetens frågor behöver finnas på agendan inom varje stödområde. För att öka stödfunktionernas närvaro i kärnverksamheten, och samtidigt bibehålla myndighetsperspektivet, så bör varje stödfunktion ha (minst) två typer av enheter<sup>7</sup>: en med fokus på operativt stöd, samt en med fokus på myndighetsövergripande stöd. Den operativa delen arbetar helt med fokus på kärnverksamheten och dess frågor. Här samlas kompetens från dagens verksamhetskontor och huvudkontor som blir helt dedikerade till kärnverksamhetens operativa frågor. Den övergripande delen arbetar med ett myndighetsövergripande fokus (likt dagens stödfunktioner).

Den operativa delen i varje stödfunktion är integrerad med kärnverksamheten, dvs avdelningen för LVU respektive LVM. Integreringen består i att dessa resurser arbetar tillsammans med kärnverksamhetens avdelningar. I vissa fall kan det vara aktuellt att vara fysiskt placerade tillsammans med kärnverksamhetens avdelning. I andra fall handlar det istället om kontinuerligt deltagande i operativt arbete. Poängen med detta upplägg är att det genom närhet i arbetet kan uppnås en ömsesidig dialog och kännedom mellan kärnverksamhet och stödfunktioner. Ett exempel är det system med HR-partners som finns i många organisationer. HR-partners tillhör HR-avdelningen, men de arbetar helt integrerat och fokuserat tillsammans med sitt område inom kärnverksamheten. På så vis uppnås närvaro i

<sup>7</sup> Detta kan även utgöras av ett distinkt fokus snarare än en organisatorisk enhet. Här krävs dock vidare utredning.

kärnverksamhetens pågående arbete, samtidigt som viktiga frågor kan lyftas tillbaka till HR-avdelningen för att säkerställa att HR-arbetet på en övergripande nivå utförs med bas i kärnverksamhetens behov och enhetligt inom myndigheten.

Kombinationen av operativt och övergripande arbete inom varje stödfunktion skapar också förutsättningar för att hitta en balans mellan utvecklingsinitiativ och kapacitet till implementering i kärnverksamheten. Eftersom det nu finns förutsättningar för att på ett effektivt sätt kontinuerligt sammankoppla pågående operativa frågor från kärnverksamheten med övergripande initiativ så kan utveckling av nya lösningar hela tiden samordnas med kapaciteten för implementering i kärnverksamheten. Det blir nu även möjligt att söka efter synergier mellan det operativa och det övergripande strategiska. Vidare finns en möjlighet att flytta resurser mellan operativ och strategisk nivå utifrån behov. Där ett exempel kan vara att utöka stödet inom den operativa delen av juridik vid en ökad efterfrågan kring utlämnanden eller vid överklaganden. Grundförutsättningarna för detta arbete är närhet till kärnverksamheten kombinerat med ett centraliserat ansvar inom stödfunktionerna som möjliggör enhetlighet i styrning och skapar samordning mellan kärnverksamhetens och stödverksamhetens ledning.

### **Utestående frågor**

Även inom detta område finns en rad utestående frågor som kräver vidare utredning och arbete tillsammans med berörda inom organisationen innan detta förslag kan genomföras. Bland annat vad som hamnar inom respektive enhet, operativ respektive övergripande/strategisk, behöver analyseras i mer detalj. Även om någon annan enhet kan vara relevanta inom respektive stödverksamhet. Resurstillgången för de olika enheterna behöver också utredas vidare och där optimering av resurser med fokus på kärnverksamheten är av vikt. Utöver det krävs givetvis detaljering kring uppgift, roller, ansvar, gränsdragningar och ett tydligt upplägg för ledning och styrning inom och mellan kärn- och stödverksamheterna.

## 6. ÖVRIGA REKOMMENDATIONER

Rekommendationerna utifrån struktur och samverkan som beskrivits ovan utgör en avgörande och grundläggande bas för att SiS ska kunna uppnå en ändamålsenlig organisation med större genomslag såväl externt som intern, och som återspeglas i ledning och styrning, lika arbetssätt samt rättssäkerhet. Just för att strukturella förändringar identifierats som en stor möjliggörare för att uppnå en ändamålsenlig organisation, så har fokus i förändringsförslagen lagts inom detta område.

Samtidigt är det självklart så att endast strukturella förändringar inte räcker för att uppnå det genomslag i ledning och styrning, lika arbetssätt och rättssäkerhet som önskas. Strukturella förändringar skapar här grundförutsättningarna, men det krävs i tillägg ett aktivt arbete med att förändra arbetssätt och beteenden för att kunna dra nytta av de möjligheter som den nya organisationsstrukturen ger. Därmed är skapandet av en ändamålsenlig struktur bara början på denna resa. Men det är en nog så viktig startpunkt, då en icke ändamålsenlig struktur i detta fall identifierats som ett direkt hinder. Det är också en relativt arbetskrävande insats att förändra organisationens grundstrukturer. Rambolls bedömning är därför att SiS till en början framförallt bör fokusera på att uppnå en ändamålsenlig struktur med bas i de rekommendationer som presenterats ovan. Det är ett arbete som görs *tillsammans* med chefer och medarbetare, där involvering och förankring är nyckelfaktorer för att lyckas. Ingen känner en verksamhet så väl som de som arbetar i den. Denna kunskap är en viktig komponent i förändringsarbetet för att uppnå önskad effekt och ett hållbart resultat.

I och med att strukturer kommer på plats, så bör även det driv till förbättring som finns i myndigheten tas tillvara och mobiliseras för att dra nytta av strukturella möjligheter. Nulägesanalysen visar att det pågår flera initiativ inom myndigheten och det finns ett driv att förändra för att utveckla och förbättra. Till exempel pågår ett arbete med att bryta ned myndighetens uppdrag i konkreta mål, samt utveckla enhetlighetliga arbetssätt mot utvalda målgrupper. Detta arbete bör ytterligare stärkas inom andra områden utifrån befintliga pågående initiativ.

Med resonemanget ovan presenteras nedan rekommendationer för övriga områden i nulägesanalysen. Dessa behövs på sikt för att få utväxling på de huvudsakliga strukturella förändringar som föreslagits ovan.

### 6.1 Förtydliga uppdragets komponenter

Nulägesanalysen visade att det finns en enhetlig bild av det övergripande uppdraget på myndigheten. Det finns också ett genuint engagemang för uppdraget och dessa i sig skapar en stark och unik utgångspunkt för att skapa "en myndighet". Dock finns det en oklarhet i hur uppdraget ska genomföras inom organisationens olika delar och Ramboll ser därför ett behov av att förtydliga *hur* det övergripande uppdraget ska uppnås och genomföras inom myndigheten som helhet. Med andra ord en nedbrytning – eller operationalisering – av uppdragets olika delar med koppling till tydliga uppgifter, roller och ansvar för myndighetens olika avdelningar och verksamhetsområden. Detta innefattar att förtydliga hur respektive del i organisationen enskilt bidrar till, samt hur de olika delarna kompletterar varandra i, att genomföra myndighetens uppdrag.

Ramboll ser vidare behovet av att i samband med nedbrytning av uppdraget skapa en stark koppling till, och fokus på, kärnverksamheten och dess behov. Denna är central för uppdragsuppfyllelse och bör kontinuerligt finnas som utgångspunkt för prioriteringar och det arbete som bedrivs på myndigheten, och framförallt av myndighetsledningen. I praktiken innebär detta att fortsätta arbetet med att formulera myndighetsövergripande mål, som kan brytas ned till mål som bidrar till kärnverksamhetens behov och uppdragsuppfyllelse, samt att koppla dessa mot behovet av nya uppgifter, roller och ansvar samt organisatorisk placering. Syftet är att bryta ned myndighetens övergripande uppdrag, som skapar förutsättningar för och tydliggör vem som beslutar om vad som ska göras utav vem.

En ytterligare viktig del är att aktivt prioritera mellan olika initiativ utifrån uppdrag och rådande situation. Detta kan göras med bas i den överblick som skapas på det nya GD-kansli som föreslagits. Att få in prioriteringsaktiviteter i ledningens vardag, samt kommunicera vilka prioriteringar som görs, blir en central del i att förtydliga uppdragets komponenter samt hur respektive roll och ansvarsområde bäst bidrar till uppdragsuppfyllelse.

## **6.2 Använd strukturen som bas för att uppnå ökat genomslag i ledning och styrning**

I stort är de strukturella förändringar som rekommenderats ovan centrala även för att på sikt uppnå önskade förbättringar i ledning och styrning. Föreslagna strukturer stödjer att arbetet kan ledas och styras på nya sätt som för kärnverksamheten närmare huvudkontoret samt skapar ökad samordning och långsiktighet. Första steget till att uppnå en ökad enhetlighet och genomslag för myndighetens ledning och styrning är därmed att aktivt börja använda dessa strukturer. Detta gäller generellt, men nedan följer några rekommendationer som specifikt förväntas kunna få direkt effekt inom området ledning och styrning.

Det är av vikt för ledning och styrning att myndigheten får på plats en tydligare arbets- och delegationsordning med enhetlighet i roller, ansvar och mandat. Detta är centralt för att olika aktörer inom organisationen ska få förutsättningarna att samspela på ett tydligt sätt. Det skulle även möjliggöra för en ökad tillitsbaserad ledning och styrning som kan utövas på olika nivåer i organisationen med tydliga frihetsgrader och ett gemensamma mål.

Det är också av vikt att aktivt arbeta med att få en mer enhetlig styrning från huvudkontoret med stöd av det nya GD-kansliet. GD-kansliets utvalda och efter behov anpassade expertis möjliggör för myndighetsledningen att utgå ifrån en samlad bild av myndighetens aktuella situation. Att aktivt börja prioritera mellan initiativ baserat på en överblick av pågående strategiska utvecklingsprojekt. Även att i högre grad börja styra baserat på väl underbyggda beslutsunderlag om nuvarande situation i kärnverksamheten (till exempel produktionsdata).

Att öka kvalitén i beslutsunderlagen är en viktig komponent för ledning och styrning där GD-kansliet och dess analysfunktion kan bidra till GD:s beslutsfattande, ledning och styrning. Denna funktion kräver en del arbete för att komma på plats, och därför kan det vara värdefullt för att snabbt uppnå värdeskapande i styrningen att upprätta analysfunktionen i flera steg. Ett första steg kan vara att upprätta ansvaret för att samla och tillgängliggöra den data och information som finns inom myndigheten. På sikt krävs troligen ett större IT-baserat grundarbete för att tillgängliggöra data, vilket kan vara arbetskrävande men samtidigt är värt väldigt mycket för ledning och styrning på längre sikt. Dessa är vidare analys krävs för att avgöra hur detta görs bäst.

## **6.3 Säkerställ rätt kompetensbas**

Givet de utmaningar som identifierats i nulägesanalysen rekommenderar Ramboll att se på möjligheter att optimera resursanvändandet inom myndigheten. Detta för att komma åt den obalans i resurs- och kompetensstillgång som identifierats samt att optimera varje resurs utifrån dess kompetens. En viktig del som framkommit i analysen är att se över kompetensstillgången på verksamhetskontoren och resurstillgången inom utveckling och implementering i kärnverksamheten, men behovsanalyser utifrån kompetens och resurser kommer behöva göras inom flera områden. Viktigt att påpeka är att behovsanalyser behövs för att öka resurser och kompetenser i verksamheten och inte för att minska resurser.

Myndigheten rekommenderas även arbeta med varumärket för att stärka anseendet vid rekrytering. Detta för att minska förekomsten av att det är svårt att rekrytera rätt kompetens till öppna positioner. Samtidigt



skulle detta vara till stöd för att skapa en enad myndighet med en optimerad och relevant kompetenstillgång.

Kopplat till kompetenstillgången rekommenderar Ramboll att tydligare hålla samman och utveckla utbildningsportföljen. Syftet är att säkerställa överblick över vilka utbildningar som ges samt identifiera områden där behov finns av justerade och nya utbildningar. På så vis kan normerad kompetensutveckling uppnås på myndigheten, med riktade utbildningsinsatser där de behövs. För att klara detta krävs en samordnad utbildningsverksamhet som säkerställer överblick över utbildningstillgång och utbildningsbehov, samt kontinuerlig spaning på var det kan finnas resursbrist. Baserat på kontinuerlig kartläggning och uppdatering av det samlade kompetensbehovet så kan planer för kompetensförsörjning och kompetensutveckling tas fram. Dessa blir en viktig del av att kontinuerligt säkerställa rätt kompetensbas på myndigheten.

SiS bör även försöka minska personberoendet genom att tydliggöra uppgifter, roller och ansvar samt därtill kopplat kompetensbehov. Genom att tydligt koppla kompetensbehov till roller och ansvar så kan rätt kompetens på rätt plats säkerställas. Ett ökat fokus på kompetens och förmåga inom organisationen gör att arbetssätt kan justeras från personcentrering till ett fokus på uppgifter och kompetenstillgång för att lösa dessa. Självklart är medarbetare som tilldelas uppgifter och rollerna fortsatt centrala, men för att säkerställa både operativ effektivitet och strategisk långsiktighet i en myndighet av denna storlek krävs också en mer instrumentell nivå där uppgifter, roller, ansvar, mandat samt därtill kopplade kompetenser utgör en grund för organisering.

#### **6.4 Återuppliva och utveckla myndighetens kulturella värdegrund**

Nulägesanalysen visar på ett behov av att öka känslan av samhörighet och gemensam verksamhet inom myndighetens olika delar. Ramboll rekommenderar därför att myndighetens GD och centrala ledningsgrupp utvecklar initiativ för att stärka känslan av tillhörighet till en enad myndighet. Chefer har en kulturbärande uppgift och roll och detta kan uppnås genom att återuppliva värdegrunden och de värdeord som tidigare formulerats. I intervjuer framkommer att myndighetens värdeord är kända, men det framkommer att dessa kan behöva återupplivas för att stärka medvetenheten bland chefer och medarbetare. Ett sådant arbete bygger på att kommunicera och engagera för att skapa en starkare sammanhållen myndighetskultur.

För att skapa uppslutning bakom det myndighetsgemensamma uppdraget kan man även behöva tydliggöra och regelbundet kommunicera myndighetens prioriteringar i olika frågor. Detta för att tydliggöra myndighetsledningens samlade ställningstaganden, men också för att få upp till ytan olika uppfattning om vad myndigheten bör prioritera vid ett givet tillfälle. Genom att underbygga och öka dialogen inom myndigheten kan på sikt en större samsyn och känsla av delaktighet uppnås. Detta blir särskilt viktigt för kärnverksamheten som under en längre tid inte upplevt sig vara en del av myndigheten. Uppdelning och den höga grad av lokal autonomi som funnits i myndigheten är något som har utmanat myndighetens grundläggande försättningar för samsyn kring uppdrag och syfte.

Kulturfrämjande initiativ kan kopplas ihop med strukturella förändringar som syftar till att i högre grad ena myndigheten kring sitt uppdrag. Om verksamhetskontoren samorganiserar med huvudkontoret i skapandet av avdelningar för kärnverksamheten så utgör det ett tydligt steg mot ökad integration och samordning. Själva grundtanken i denna förändring har kulturella implikationer, eftersom syftet är att i högre grad börja arbeta myndighetsgemensamt med en naturlig närhet till och fokus på kärnverksamheten. Myndighetsledningen behöver skapa förutsättningar för öppenhet och gemensam hantering av lokala utmaningar. För att få full effekt krävs en förståelse bland chefer och medarbetare för vad detta innebär för den egna verksamheten i relation till myndigheten som helhet, samt hur var och en utifrån sin uppgift, roll och ansvar kan bidra till myndighetens uppdrag. Den kulturella komponenten är

en avgörande del för att uppnå en förståelse och samsyn kring myndigheten som helhet och dess olika delar.

Samsyn i myndigheten tjänar till att stärka en kultur omvad som är viktigt och varför, och minskar utrymmet för lokala tolkningar som riskerar att skapa, för myndigheten, kontraproduktiva tolkningar och arbetssätt om hur uppdraget ska genomföras och vilka metoder som ska tillämpas. Till exempel blir det viktigt att på institutionsnivå skapa förståelse för varför arbetet ska utföras på ett visst sätt som en del av normeringen av arbetssätt.

Den intensiva möteskultur som indikeras i nulägesanalysen kan hanteras genom att minska behovet av samordning genom tydligare uppgifter, roller och ansvar samt tydlighet i ledning och styrning. De föreslagna strukturella förändringarna kommer skapa förutsättningarna för det genom en enklare och integrerad organisationsstruktur där mindre tid behöver läggas på samordning. Dessa samordningsinsatser är idag relativt tid- och arbetskrävande då frågor behöver bearbetas på olika ställen innan beslut fattas. Sammanfattningsvis kommer den förslagen om att samorganisera uppgifter och renodla strukturen tillsammans med att tydliggöra uppgifter, roller och ansvar skapa en mer beslutsför organisationskultur. Det arbete som initierats kring ledarskapet, t.ex. med en ledarskapspolicy m.m. kommer ge stöd och underlätta för en mer tillitsbaserad ledning och styrning och en kultur med trygga chefer.

Den autonomi som finns inom institutionerna och som nulägesanalysen också pekat på med en kultur av informella regler som ibland tillämpas lokalt och där all viktig information inte alltid når till myndighetsledningen, skulle också vara behjälpt av en kulturell transformation. Genom en struktur som driver kärnverksamheten närmare myndighetsledningen samt ett arbete och fokus på att skapa *en* myndighet kommer autonomi bli mer synlig och lättare att förändra. Utöver det skapas förutsättningar och en öppenhet för gemensam hantering av lokala utmaningar.