



Datum
2026-03-17
Diarienummer
KS-2025/1876

Handläggare
Elisabeth Jarborn

Kommunstyrelsen

Genomlysning av kommunens nämnd- och förvaltningsorganisation

Förslag till beslut

Kommunstyrelsens förslag till kommunfullmäktige

1. Rapporten *Utvärdering och utveckling av politisk organisation och förvaltningsorganisation i Huddinge kommun* godkänns.
2. Kommunfullmäktige konstaterar därmed att uppdraget är slutfört.
3. En principorganisation bildas från 1 januari 2027 där all kommunal verksamhet organiseras i en samlad förvaltning med underliggande kontor.
4. Socialförvaltningen delas i två förvaltningar från 1 september 2026 i enlighet med inriktningen i Bilaga 2 *PM Förslag till delning av socialförvaltningen*.

Kommunstyrelsens beslut

1. Kommundirektören ges i uppdrag att organisera en kontorsstruktur i enlighet med principorganisationen.
2. Uppdraget för den särskilt tillsatta beredningen är slutfört.

Sammanfattning

Huddinge kommun har genomfört en översyn av nämnd- och förvaltningsorganisationen med stöd av PwC. Syftet har varit att säkerställa en ändamålsenlig, effektiv och framtidssäkrad styrning där ansvarsfördelningen mellan politik och tjänstemannaorganisation är tydlig och där samordning och helhetsperspektiv stärks.

Översynen visar att Huddinge kommun har flera starka förutsättningar att bygga vidare på. Det framkommer bland annat att det politiska klimatet präglas av respekt och samarbetsvilja, vilket skapar goda förutsättningar för stabil styrning och bred förankring i viktiga frågor. Kommunstyrelsens roll upplevs som tydlig och det finns en etablerad styrmodell som ger förutsägbarhet och stabilitet i beslutsfattandet.



Datum
2026-03-17

Diarienummer
KS-2025/1876

Översynen visar även att nuvarande organisation uppvisar tecken på otydliga gränssnitt, politiska forum med begränsade mandat, samverkan som behöver stärkas samt långa och komplexa beslutsvägar. Strategiska frågor faller i vissa fall mellan organisatoriska mellanrum och förvaltningarnas strukturella uppdelning skapar hinder för helhetsstyrning.

PwC föreslår förändringar både i den politiska organisationen och i tjänstemannaorganisationen. Förslagen innebär bland annat en modernisering av den politiska strukturen med färre forum och tydligare mandat, samt en övergång till en samlad förvaltning under kommunstyrelsen med kommundirektören som förvaltningschef. Förslagen bedöms stärka kommunens styrkedja, skapa effektivare beslutsvägar och ge bättre förutsättningar att hantera framtida krav kopplade till välfärden, demografi, digitalisering, social hållbarhet och samhällsbyggnad.

Sedan den 1 januari 2023 är kommunstyrelsen kommunens anställande myndighet. En samlad förvaltning underställd kommunstyrelsen innebär därför en tydlig och ändamålsenlig koppling mellan det politiska ledningsansvaret och det formella arbetsgivaransvaret. Den föreslagna organisationsförändringen harmoniserar därmed med gällande arbetsgivarorganisation och skapar en sammanhållen styrning, ledning och uppföljning av kommunens verksamheter.

I rapporten lyfts också att flera förvaltningar redan arbetar horisontellt och med ett gemensamt helhetsperspektiv samt att samverkan i många delar fungerar väl på operativ nivå, även om strukturella hinder kvarstår. PwC lyfter att kommunen har ett starkt och konstruktivt ledarskap, god vilja till samarbete samt flera utvecklingsinitiativ som redan pågår. Sammantaget pekar detta på att Huddinge har en stabil grund att stå på men att en del förändringar krävs för att bättre möta framtida utmaningar och stärka den kommunövergripande styrningen.

I detta tjänsteutlåtande presenteras en övergripande sammanfattning av rapportens huvudsakliga slutsatser. Detaljerade analyser, nulägesbeskrivningar, resonemang, jämförelser, datagrund och konsekvensbeskrivningar återfinns i sin helhet i bilaga 1, PwC:s rapport *Utvärdering och utveckling av politisk organisation och förvaltningsorganisation i Huddinge kommun* (2026-03-06).

Ett antal frågor behöver fortsatt utredas. Detta gäller bland annat den framtida utformningen av socialförvaltningen, en fördjupad analys av den politiska organiseringen av samhällsbyggnadsfrågorna samt hur en samlad tjänstemannaorganisation kan stärka det strategiska arbetet och minska gränsdragningsproblem inom samhällsbyggnadsområdet. Trots att dessa frågor ännu inte är fullt utredda bedöms de inte utgöra något hinder för att fatta ett principbeslut om tjänstemannaorganisationen i detta skede.

I detta ärende fattas inga beslut om den framtida politiska organisationen. Beslut om den politiska organisation som ska gälla från den 1 januari 2027, liksom reviderade reglementen för kommunstyrelsen och nämnderna, kommer att fattas



Datum
2026-03-17

Diarienummer
KS-2025/1876

av kommunfullmäktige efter valet. De fortsatta utredningar och analyser som genomförs under hösten kommer att tillsammans med rapportens förslag utgöra underlag för de politiska överläggningar som sker i samband med det nya fullmäktiges tillträde. Kommunfullmäktige förväntas fatta beslut i ärendet i december.

Beskrivning av ärendet

Kommunfullmäktige har i *Mål och budget 2025–2027* gett kommunstyrelsen i uppdrag att genomlys kommunens nämnd- och förvaltningsorganisation i syfte att säkerställa en ändamålsenlig och effektiv organisering och styrning för att framtidssäkra välfärden. Översynen har omfattat en analys av nuvarande nämndstruktur, förvaltningsorganisation samt gränssnittet mellan politik och tjänstemannaorganisation. Uppdraget har genomförts av PwC under perioden april 2025 - mars 2026. Föreliggande tjänsteutlåtande redovisar resultatet av översynen och sammanfattar PwC:s bedömningar och förslag på förbättringar.

I detta avsnitt presenteras PwC:s bedömningar och förslag, både gällande den politiska organisationen samt tjänstemannaorganisationen. Under avsnittet ”Förvaltningens synpunkter” återfinns tjänstemannaorganisationens reflektioner.

Uppdraget har genomförts i flera faser och omfattat intervjuer, fokusgrupper, dokumentstudier och kommunjämförelser. Totalt har över 40 intervjuer hållits med politiker, ledningsgrupper och nyckelpersoner från samtliga förvaltningar för att skapa en bred och förankrad lägesbild. För att säkerställa att de förtroendevalda fick insyn i och information om arbetet inrättades en särskild beredning under kommunstyrelsen kopplad till uppdraget (KS-2025/193). Beredningen gavs i uppdrag att följa uppdragets genomförande, tillhandahålla synpunkter samt tydliggöra vilka övergripande effekter som skulle uppnås genom översynen. KS beredning utarbetade därmed de effektmål som har legat till grund för arbetets inriktning. Dessa mål har därefter kalibrerats mot de fyra principiella utgångspunkter som styrts översynen: *helhet, tydlighet, effektivitet* samt *framtidssäkring* och därigenom förankrats i den samlade analysen och i de framtagna förslagen.

Arbetet har bedrivits iterativt och i samverkan med kommundirektören och biträdande kommundirektör samt med fördjupande avstämningar med presidiet för KS beredning. Fördjupad analys och utvärdering har genomförts av gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden (GAN) med tillhörande förvaltning.

Som en del av uppdraget har PwC även genomfört kommunjämförelser med Malmö, Södertälje och Uppsala för att belysa alternativa organisatoriska modeller och relevanta framgångsfaktorer, särskilt inom samhällsbyggnadsprocessen, samlad förvaltningsstruktur och politisk organisering av utbildningsområdet.



Datum
2026-03-17

Diarienummer
KS-2025/1876

Sammanfattning av rapportens analyser – övergripande insikter

PwC identifierar ett antal centrala organisatoriska styrkor och utmaningar:

- Det finns ett respektfullt politiskt klimat.
- Det finns en etablerad och fungerande styrmodell för kommunstyrelsen.
- Det finns en god förmåga till målcentrerat och resultatinriktat arbete.
- Det finns en vilja att arbeta mer horisontellt.
- Strategiska frågor riskerar att falla mellan organisatoriska mellanrum.
- Otydliga ansvarsfördelningar mellan nämnder och förvaltningar.
- Vissa politiska forum nyttjas ineffektivt och saknar tydliga mandat.
- Förvaltningarnas stuprör skapar i många fall dubbelarbete och oklara processägarskap.
- Samhällsbyggnadsprocessen är fragmenterad mellan planering, bygglov, drift, miljö och klimat.
- Utbildningskedjan 0–19 år är uppdelad mellan tre nämnder och två förvaltningar.
- Samverkan och helhetsperspektivet behöver stärkas.

PwC:s samlade bedömning är att vissa justeringar krävs för att nuvarande nämnd- och tjänstemannaorganisation ska vara ändamålsenlig för att möta framtida krav, bland annat kopplat till demografi, kompetensförsörjning, klimatomställning och ökande komplexitet i välfärdsuppgifterna. Förändringarna syftar till att stärka helhetsperspektivet, få en tydlig och sammanhängande styrkedja med effektiva beslutsvägar, samt öka organisationens förmåga att möta framtida samhällsutmaningar.

Genomlysning av den politiska organisationen

Översynen visar att Huddinge inte har fler antal nämnder än andra kommuner av liknande storlek. PwC ser ändå fördelar med vissa justeringar för att ytterligare stärka styrning, samordning och effektivitet i den politiska organisationen

Utredningen visar att den politiska organisationen över tid har vuxit i omfattning och komplexitet. Utskott och beredningar fyller inte en tydlig funktion i beredningsprocessen, vilket leder till otydliga mandat, långa och fragmenterade beslutsvägar och bristande samordning. Det resulterar i att strategiska frågor ibland fördröjs eller faller mellan organisatoriska mellanrum.

Trots ett gott politiskt klimat och i grunden stabil styrkedja konstateras gränssnittsproblem mellan flera nämnder, särskilt inom samhällsbyggnad, social hållbarhet, näringsliv och utbildning. Flera forum, exempelvis kommunstyrelsens arbetsutskott, beredningar och råd, fungerar främst som informations- eller diskussionsarenor snarare än beredande organ enligt kommunallagens intentioner. PwC bedömer att dessa brister sammantaget försvårar en samlad styrning och hantering av tvärsektoriella frågor.



Datum
2026-03-17

Diarienummer
KS-2025/1876

PwC:s analys visar behov av en mer sammanhållen och framtidsanpassad politisk organisation som minskar fragmentering, kortar beslutsgången och skapar tydlig ansvarsfördelning. Förändringsförslagen ger en mer logisk struktur, förbättrade förutsättningar för kvalitet i beredning och beslut samt ökad samordning i styrningen. Förslagen bedöms skapa bättre förutsättningar för att stärka kommunens strategiska ledning och tydliggöra gränssnitt mellan nämnder. Det bedöms också skapa förutsättningar för att arbeta mer effektivt och samordnat samt säkerställa helhetsperspektiv i komplexa framtidsfrågor.

En detaljerad redovisning av PwC:s förslag till ny politisk organisation finns i bilaga 1, *Rapport utvärdering och utveckling av politisk organisation och Förvaltningsorganisation i Huddinge kommun*.

Genomlysning av förvaltningsorganisationen

Utredningen visar att Huddinge kommuns nuvarande förvaltningsstruktur inte fullt ut stödjer den samlade styrning som framtidens krav förutsätter. Analysen pekar på återkommande organisatoriska mellanrum, otydliga ansvarsfördelningar och en bristande överensstämmelse mellan kommunens etablerade arbetssätt och den formella organisationen. Flera strategiskt viktiga frågor, såsom samhällsbyggnad, klimat, social hållbarhet, kompetensförsörjning och trygghet, spänner över flera förvaltningar och saknar tydlig organisatorisk hemvist. Detta leder till fragmenterade processer, parallella arbetssätt och risk för att frågor fastnar i gränssnitt mellan förvaltningar och nämnder.

PwC:s genomlysning visar samtidigt att kommunen redan i dag arbetar i riktning mot en mer samlad förvaltning genom tvärfunktionella uppdrag, gemensamma utvecklingsinsatser och kommunkoncernledningsgruppens samordnande roll. Arbetssätt och kultur stödjer ett helhetsperspektiv, men den formella strukturen med flera fackförvaltningar har inte anpassats därefter. Detta skapar dubbla styrsignaler, otydliga mandat och beroende av informella samverkanslösningar.

Sammantaget visar utredningen att den nuvarande förvaltningsorganisationen inte är tillräckligt robust för att möta framtida krav såsom demografiska förändringar, ökad komplexitet i välfärdens styrning, digitalisering och ett större behov av snabb omställningsförmåga. En samlad förvaltning bedöms ge bättre förutsättningar för att hantera tvärgående frågor, minska otydligheter och stärka helhetsperspektivet i styrningen.

En gemensam förvaltning stärker även politikens förutsättningar att styra kommunen samlat och få genomslag för sina beslut. Erfarenheter från andra kommuner, såsom Södertälje, visar att en samlad förvaltning minskar risken för spretiga prioriteringar och motstridiga agendor mellan nämnder, samtidigt som politiken får tydligare ingångar och mer sammanhållna beslutsunderlag.



Datum
2026-03-17

Diarienummer
KS-2025/1876

Vidare ger en samlad förvaltning ökad flexibilitet, bättre förutsättningar att omfördela resurser och en mer robust organisation vid kriser och snabba omställningar.

En formell samlad förvaltning innebär inte att arbetssätten behöver ställas om, utan att organisationens struktur anpassas till det arbetssätt som redan försöker tillämpas i praktiken, men som inte fullt ut får kraft i nuvarande organisering. Mot bakgrund av PwC:s samlade analys och kommunens redan etablerade arbetssätt utgör en övergång till en samlad förvaltning ett logiskt och strategiskt steg för att säkerställa en robust och modern styr- och ledningsstruktur.

Förvaltningens synpunkter

Tjänstemannaorganisationen instämmer i de iakttagelser och analyser som presenteras i PwC:s rapport. Flera av de identifierade utmaningarna, såsom organisatoriska mellanrum, otydlig ansvarsfördelning och behov av ett stärkt helhetsperspektiv, har länge varit kända internt. I flera fall hanteras dessa frågor redan i pågående utvecklingsarbete, men förvaltningen instämmer i att de strukturella förutsättningarna inte fullt ut stödjer de arbetssätt och den kultur som kommunen successivt utvecklat.

Rapportens förslag ligger i linje med den långsiktiga riktningen där Huddinge under flera år rört sig mot gemensamma processer, stärkt samordning och ett alltmer horisontellt ledarskap. En övergång till en sammanhållen förvaltning innebär därmed inte en ny inriktning, utan snarare en nödvändig formalisering och förstärkning av det arbetssätt som redan präglar stora delar av verksamheten. Mot denna bakgrund ser förvaltningen de föreslagna förändringarna som ett naturligt nästa steg i den organisatoriska utvecklingen.

En samlad förvaltning ligger dessutom väl i linje med det nya kommunhuset, där organisationen kommer att arbeta under samma tak. Genom att samla kompetenser och funktioner i en gemensam fysisk miljö stärks förutsättningarna för samordning, effektivitet och enhetlighet i styrning och arbetssätt. Detta ger ytterligare stöd för en förvaltningsgemensam organisation som kan verka sammanhållet och kraftfullt framåt. Förvaltningen ser inte att det föreslagna upplägget innebär någon ytterligare centralisering av processer. Dock bör redan påbörjade centraliseringar verkställas fullt ut.

Genom att nu ta detta formella steg skapas bättre förutsättningar att hantera tvärgående och komplexa frågor som i dag faller mellan organisatoriska gränser. Det ger också en stabilare grund för långsiktig styrning och utveckling, där helhetsperspektivet kan få genomslag både i ledning, prioritering och uppföljning. Sammantaget bedöms förändringen stärka kommunens förmåga att styra samlat, agera proaktivt och möta framtida krav med större tydlighet och sammanhang.

Detta förstärks också av att det framåt tydliggörs att kommunstyrelsen har det övergripande strategiska ansvaret för hållbarhetsarbetet i samtliga tre dimensioner,



Datum
2026-03-17

Diarienummer
KS-2025/1876

dvs. ekologisk, social och ekonomisk. Förvaltningen bedömer att för att undvika att kommunstyrelsens uppdrag blir alltför omfattande behöver operativa frågor som idag hanteras av kommunstyrelsen, särskilt inom samhällsbyggnadsområdet, överföras till andra delar av organisationen.

Frågor som kvarstår att utreda vidare

I samband med översynen har ett antal frågor identifierats som kräver ytterligare analys och beredning. Förvaltningen avser utreda dessa under året.

Inför beslut om den politiska organisationen kvarstår behov av:

- Fördjupad gränsdragningsanalys mellan kommunstyrelsen och den föreslagna miljö- och samhällsbyggnadsnämnden, särskilt avseende vilka frågor som fortsatt ska hanteras av kommunstyrelsen och vilka som kan delegeras till nämnd.
- Tydliggörande av gränssnitt och mandat för gymnasie- och arbetsmarknadsnämndens ansvar inom kompetensförsörjning och näringslivsfrågor, relativt kommunstyrelsen.
- Möjlig utformning av den framtida politiska beredningsprocessen om KSAU avvecklas och gruppledarträffarna får en mer bärande roll.

För tjänstemannaorganisationen återstår bland annat:

- Utformningen av den interna kontorsstrukturen inom ramen för en samlad förvaltning, inklusive ansvarsfördelning mellan kontor samt hur drift, tillsyn och strategiska frågor ska organiseras.
- Fördjupad analys av samhällsbyggnadsprocessen, inklusive hur nuvarande organisatoriska mellanrum mellan samhällsbyggnadsavdelningen på kommunstyrelsens förvaltning och miljö- och bygglovsförvaltningen bäst kan lösas inom en ny struktur.
- Slutlig bedömning kring socialförvaltningens interna struktur, där en fördjupad analys redan pågår av förutsättningarna för en delning av förvaltningen i två delar. I bilaga 2, *PM – Förslag på delning av socialförvaltningen*, presenteras övergripande behovet av delning av socialförvaltningen.
- En övergång till en samlad förvaltning och en styrning som i högre grad omfattar horisontella uppdrag innebär att ekonomistyrningen behöver utvecklas. För att möjliggöra detta behöver kommunen utveckla modeller för uppföljning och kostnadsfördelning som hanterar kostnader utanför den ordinarie uppdragsstrukturen.

Kommundirektören uppdras att utforma förvaltningsorganisationen. Det är viktigt att kontorsstrukturen är utformad så att den på ett ändamålsenligt sätt kan stödja och serva den politiska organisationen, oavsett hur den politiska strukturen kommer att se ut.



Datum
2026-03-17

Diarienummer
KS-2025/1876

Ovan frågor kommer att beredas vidare under 2026 inför att en politisk organisation och en samlad förvaltningsorganisation träder i kraft 1 januari 2027. Det bedöms dock inte föreligga några hinder för att i detta skede besluta om den föreslagna förvaltningsorganisationen, att ge kommundirektören i uppdrag att utforma kontorsstrukturen, att besluta om delningen av socialförvaltningen samt att godkänna PwC:s slutrapport. Genom ett beslut nu kan arbetet med att forma och förbereda organisationen inför nästa mandatperiod påbörjas utan onödiga fördröjningar. Det ger möjlighet att bibehålla både tempo och riktning samt säkerställer att organisationen står startklar när den nya mandatperioden inleds.

Beslut om den politiska organisationen, liksom reviderade reglementen för kommunstyrelsen och nämnderna, kommer att fattas av kommunfullmäktige efter valet. De utredningar och analyser som genomförs under hösten kommer att tillsammans med rapportens förslag utgöra underlag för de politiska överläggningar som sker i samband med det nya fullmäktiges tillträde. Kommunfullmäktige förväntas fatta beslut i ärendet i december.

Ekonomiska och juridiska konsekvenser

Kommunstyrelsens förvaltning bedömer att beslutet inte medför några direkta ekonomiska eller juridiska konsekvenser.

Camilla Broo
Kommundirektör

Anna Tengelin Skoog
Biträdande kommundirektör

Beslutsunderlag

Tjänsteutlåtande Genomlysning av kommunens nämnd- och
Förvaltningsorganisation, daterat 2026-03-11

Bilaga 1. Rapport – Utvärdering och utveckling av politisk organisation och
Förvaltningsorganisation i Huddinge kommun, 2026-03-06

Bilaga 2. PM – Förslag på delning av socialförvaltningen

Beslutet ska skickas till

Samtliga nämnder