

Genomlysning stödfunktioner

Danderyds kommun
Slutrapport, 29 September 2023

Sammanfattning

Danderyds kommun är idag en mix av centralt/de-centralt stöd och vi föreslår en ökad grad av centralisering på sikt

Danderyds kommun gav i april 2023 Startpoint Advisory förtroende att kartlägga kommunens samtliga kommunövergripande stödfunktioner, med utgångspunkt i *vilka* stödfunktioner som finns, deras *omfattning* respektive *organisering*. Bakgrunden är att Danderyd kommun inte har haft någon uttalad strategi kring hur stödfunktioner bäst organiseras för att uppnå maximal kvalitet och resurseffektivitet, och har således velat utreda nuläget och få rekommendationer för framtida utveckling.

Vi har med hjälp av representanter från kommunens förvaltningar kartlagt vilka stödfunktioner som finns, deras omfattning och organisation. Kartläggningen visade att Danderyds kommun har en central organisation för vissa stödfunktioner, men att vissa stödfunktioner också är förvaltningscentraliserade, respektive förvaltningsdecentraliserade. Exempelvis finns det en centraliserad IT-enhet inom KLK, men även förvaltningsdecentraliserade IT-support ute i skolorna. Kartläggningen visade också att tillgången till stödfunktioner är olika för olika verksamheter, och att visst behov av stöd inte tillgodoses.

I intervjuer med förvaltningsrepresentanter, utförda i perioden maj-juni samt vissa kompletteringar i augusti-september, har vi också undersökt upplevelsen av kvaliteten i olika stödfunktioner, givet nuvarande omfattning, organisering och arbetsprocesser. Med utgångspunkt i denna utredning har vi i dialog med beställarorganisationen vid KLK fördjupat utredningen kring vissa stödfunktioner med avseende på vad som fungerar bra med nuvarande organisering, och vad som fungerar mindre bra och om det har med organisering, arbetssätt, processer eller annat att göra. Stödfunktioner som vi har fördjupat utredningen kring omfattar: upphandling, kommunikation, kansli (registratur, nämndsekretariat, arkiv), IT och fastigheter (strategisk och operativt stöd). Kopplat till dessa stödfunktioner har det framkommit att det finns behov av att utveckla och förbättra leveranser.

För att kunna jämföra och utvärdera Danderyd kommuns nuvarande organisering av stödresurser har utredningen kompletterats med en omvärldsanalys med 11 kommuner, och med liknade förutsättningar som Danderyds kommun. Omvärldsanalysen har haft ett fokus på de stödfunktioner som den fördjupade utredningen fokuserat på och visade att en majoritet av kommunerna arbetar utifrån en medveten idé/strategi och kultur om en kommuncentraliserad organisation av stödresurser. Detta bygger på idén om att en centralisering skapar en mer effektiv resursanvändning och minskar organisationens sårbarhet. Det borgar vidare för en mer jämlik tillgång till stöd, för olika delar av kommunkoncernerna.

Vår samlade analys av nämnda urval av stödfunktioner i Danderyd visar att det finns anledning att överväga en ökad grad av centralisering av dessa. Detta för att åstadkomma en mer effektiv resursanvändning av stödresurserna, bättre förutsättningar att öka kvaliteten i arbetsprocesser, bättre förutsättningar för att säkra en jämlik tillgång till stöd för samtliga verksamheter. Vidare skulle en ökad centralisering av dessa stödresurser minska organisationens sårbarhet för frånvaro och eventuella svårigheter att fylla vakanser.

Innehållsförteckning

	Sid
Uppdraget - bakgrund, syfte och frågeställningar	4
Danderyds kommuns organisation	7
Kvantitativ kartläggning av stödfunktioner i Danderyd	9
Hur har andra organiserat sina stödfunktioner	31
Fördjupad utredning av stödfunktioner: analys, slutsatser och rekommendationer	48
Sammanfattade rekommendationer	81
Bilaga	88



Bakgrund och syfte med uppdraget

BAKGRUND

Kommunstyrelsen har gett kommunledningskontoret i uppdrag att se över hur kommunens verksamheter kan bli mer effektiva och samtidigt bibehålla eller höja kvaliteten för alla som lever, bor och verkar i Danderyds kommun. En del i detta är att göra en genomlysning av stödfunktioner i kommunen.

SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

- Genomlysningen av stödfunktioner i Danderyds kommun syftar till att belysa om det finns några organisatoriska områden som kan bli mer resurseffektiva och där nyttan av funktionerna kan maximeras.
- Ett annat syfte är att ge kommunen ett beslutsunderlag som innebär att verksamheterna ges mer likvärdiga förutsättningar att klara av sina uppdrag.
- De huvudsakliga frågeställningarna är
 - Vilka stödfunktioner finns inom kommunen, och i vilken omfattning?
 - Vilken är den bästa organiseringen av stödfunktionerna för en kvalitativ och effektiv verksamhet?



Uppdraget avgränsas till de administrativa processer och stödfunktioner som finns i hela kommunen. Exempel på stödfunktioner kan vara inom ekonomi, upphandling, HR, kommunikation, kansli, arkiv, vikarieplanering men även förvaltningen av kommunens fastigheter eller anläggningar.

Verksamhetsnära stödfunktioner ingår inte.

Inramning av utredningen

ETT UPPDRAG, TRE DELAR

Uppdraget har genomförts i tre huvudsakliga delar.

Del 1:

- Nulägesanalys: fokus på kartläggning av hela kommunens samtliga stödfunktioner, dess omfattning samt huruvida det råder avvikelser mellan officiella tjänstetitlar och faktiskt innehåll i tjänsterna på de olika förvaltningarna.

Del 2:

- Fördjupad utredning:
 - A.) Av ett urval stödfunktioner med utgångspunkt i frågeställningen: *Hur fungerar leveransen av olika stödfunktioner med avseende på upplevd kvalitet och effektivitet?*
 - B.) Omvärldsanalys med utgångspunkt i frågeställningen: *Hur har andra kommuner av motsvarande storlek organiserat sina stödresurser, och varför? Vad kan vi lära oss?*

Del 3:

- Slutrapport med rekommendationer och förslag på åtgärder: *Hur kan kommunen organisera stödfunktioner på bästa sätt?*



Innehållsförteckning

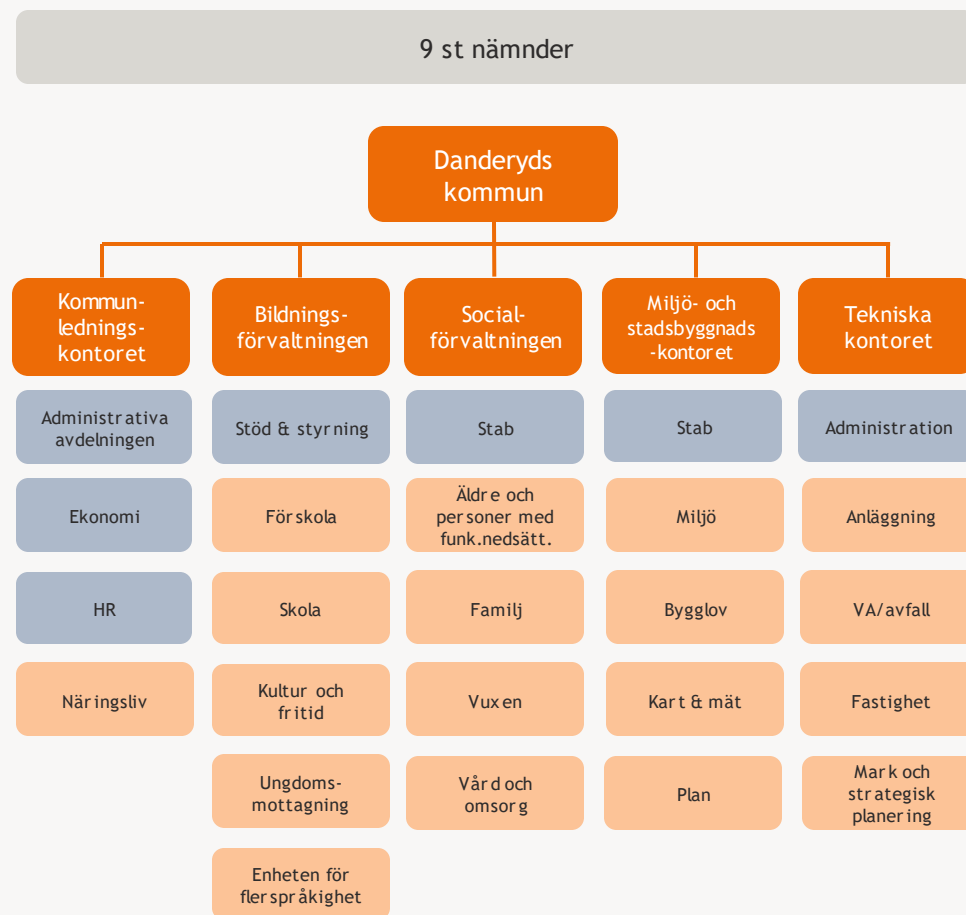
	Sid
Uppdraget - bakgrund, syfte och frågeställningar	4
Danderyds kommuns organisation	7
Kvantitativ kartläggning av stödfunktioner i Danderyd	9
Hur har andra organiserat sina stödfunktioner	31
Fördjupad utredning av stödfunktioner: analys, slutsatser och rekommendationer	48
Sammanfattade rekommendationer	81
Bilaga	88



Danderyds kommuns organisation

Danderyds kommuns organisation

- Danderyds kommuns förvaltningsorganisation består av fem förvaltningar: kommunledningskontoret, bildningsförvaltningen, socialförvaltningen, miljö- och stadsbyggnadskontoret samt tekniska kontoret.
- Förvaltningsorganisationen rapporterar till nio nämnder
 - Kommunledningskontoret till kommunstyrelsen, valnämnden, överförmyndarnämnden och krisledningsnämnden
 - Bildningsförvaltningen till utbildningsnämnden och kultur- och fritidsnämnden
 - Socialförvaltningen till socialnämnden
 - Miljö- och stadsbyggnadskontoret till miljö- och stadsbyggnadsnämnden
 - Tekniska kontoret till tekniska nämnden
- Idag finns stödfunktioner både centralt under KLK (däribland HR, ekonomi, upphandling, kommunikation, kansli, IT m.m.), men det finns också i viss utsträckning motsvarande stödfunktioner ute i de andra förvaltningarna. Vissa av dessa finns ”centralt” placerade i respektive förvaltning, och vissa ute i verksamheterna. I tillägg finns det verksamhetsnära stöd.
- Vissa funktioner är centraliserade, andra mer decentraliserade.
- De blå rutorna i organisationsschemat illustrerar i vilka delar av organisationen där stödfunktioner huvudsakligen finns.



Källa: www.danderyd.se

Innehållsförteckning

	Sid
Uppdraget - bakgrund, syfte och frågeställningar	4
Danderyds kommuns organisation	7
Kvantitativ kartläggning av stödfunktioner i Danderyd	9
Hur har andra organiserat sina stödfunktioner	31
Fördjupad utredning av stödfunktioner: analys, slutsatser och rekommendationer	48
Sammanfattade rekommendationer	81
Bilaga	88



Kartläggning av stödande resurser

- Inledning & läsanvisning

Inledning

- Följande kapitel innehåller en kartläggning av de stödfunktioner som samlat finns inom Danderyds kommuns organisation. Detta exkluderar verksamhetsnära stöd så som t ex medicinsk ansvarig sjuksköterska, vissa pedagoger inom skola, eller andra specialiserade stödfunktioner som enskild kommunal verksamhet har.
- Kartläggningen är baserad på utdrag ur kommunens HR-system där samtliga roller/funktioner per verksamhet tillgängliggjorts. Dessa har sedan stämts av med verksamhetsansvariga chefer i organisationen för att verifiera roll/titel, antal tjänster, samt eventuella större arbetsuppgiftsavvikelser i förhållande till roll/titel.
- Vidare har ett antal gruppintervjuer genomförts med både ansvariga i kommunen, men också vissa medarbetare, för att verifiera arbetsinnehåll, men också identifiera andra för utredningen viktiga frågor eller synpunkter. Det kan t ex handla om oklarheter i roller, upplevda utmaningar/brister i tillhandahållet stöd, önskemål om flytt av stödande funktioner etc. Detta för att säkerställa ett effektivt och kvalitativt stöd, men också ett jämlikt stöd mellan verksamhetsområden i kommunen.

Läsanvisning

- Följande kapitel innehåller en kartläggning av stödande funktioner per förvaltning:
 - Kommunledningskontoret
 - Bildningsförvaltningen
 - Socialförvaltningen
 - Tekniska kontoret
 - Miljö- och stadsbyggnadskontoret
- Avslutningsvis sammanfattas stödfunktionerna i tabeller för respektive förvaltning, samt totalt för Danderyds kommun
- Tabellerna utgår från:
 - Roll/titel
 - Antal tjänster: dvs hur många inom respektive verksamhetsområde som har den rollen/titeln
 - Antal heltidsekvivalenter: dvs hur många motsvarande heltidstjänster som jobbar med vad rollen/titeln huvudsakligen indikerar.
 - Kommentar/beskrivning: kortare beskrivningar av andra viktiga uppgifter eller annan viktig info avseende de som innehar rollen/titeln.

Kartläggning av stödjande resurser

- Kommunledningskontoret

Kommunledningskontoret - Administrativa avdelningen

	Roll/titel	Antal tjänster	Heltids-ekvivalenter	Kommentar/beskrivning
Stab	Kommunjurist	2	1,75	
	Controller	1	0,9	Verksamhetscontrolling, VP, uppföljning, visst stöd kring ekonomi till chefer/attestanter på administrativa avdelningen
	Utredning/rådgivning	1	1	Strategiska utredningsfrågor
	Näringslivsutveckling	1	1	Direktrapporterande till kommundirektör, men medverkar vid APT
Kansli	Nämnd- och kommunsekreterare	2	1,3	En av nämndsekreterarna jobbar som <u>jurist</u> på ca 50%
	Arkivarie / IT-arkivarie	3	3	Denna roll finns inte ute i förvaltningarna
	Registrator	1	1	Huvudregistrator - <u>vakant</u> just nu
	Verksamhetsutveckling	1	1	Är också <u>systemförvaltare</u> för ärendehanteringssystem
	Överförmyndarhandläggning	2	2	Är jurister men jobbar endast som överförmyndarhandläggare

Källa: Danderyds kommun tillhandahållit underlag samt intervjuer med chefer och medarbetare

Kartläggning av stödande resurser

- Kommunledningskontoret

Kommunledningskontoret - Administrativa avdelningen

Trygghet och säkerhet

Roll/titel	Antal tjänster	Heltids-ekvivalenter	Kommentar/beskrivning
Dataskyddsamordning	1	1	Enbart dataskydd - strategisk roll. Finns nätverk i kommunen - alla förvaltningar har kontaktombud. Varierad specialistkompetens i förvaltningarna
Säkerhetssamordning	1	1	Många ansvarsområden: brandskydd, larm & passagesystem, CCTV, hot & våld, bevakning (väktare), incidenthantering m.m.
Informations-säkerhetssamordning	1	1	Informationssäkerhet generellt, men också inom säkerhetsskydd. Ej IT-säkerhet, det är IT:s ansvar
Beredskaps-samordning	1	1	Vakant roll. Krisberedskap och civilt försvar, TIB-organisation, RSA, beredskap för samhällsviktig verksamhet, infrastruktur
Drog- och brotts-förebyggande	1	1	Invånarnas trygghet, brett perspektiv och med alla förvaltningar. Stort ungdomsfokus (Eg roll: Trygghetssamordning)
Trygghets- och säkerhetschef	1	1	Tillika säkerhetsskyddschef - skydd av Sveriges säkerhet (den kommunala delen). Upphandlingar, säkerhetskontroller personal, visseblåsarfunktion, försäkringar, interna brott m.m.

Källa: Danderyds kommun tillhandahållt underlag samt intervjuer med chefer och medarbetare

Kartläggning av stödande resurser

- Kommunledningskontoret

Kommunledningskontoret - Administrativa avdelningen

Utveckling & kommunikation

Roll/titel	Antal tjänster	Heltids-ekvivalenter	Kommentar/beskrivning
Projektleddning	1	1	1 <u>vakant</u> tjänst
Kommunikation	3	2,3	2,3 heltid centralt - övrig 0,7 hyrs ut till tekniska kontoret. Det finns 3 verksamhetskommunikatörer i förvaltningarna. 20% av dessa finansieras av central budget för gemensamma frågor
Pressansvar	1	1	Även ansvar för kriskommunikation (vid behov)
Grafisk produktion	1	1	Stöd till hela kommunorganisationen, samt mallar
Webbstrateg	1	1	Ansvar för webbplatser och app. Även attestering och viss ekonomi/insyn i budgeten på enheten
GIS-samordning	1	1	Ansvar för GIS-plattform, samt ansvar för GIS-forum i kommunen
Digitaliseringsstrateg	1	1	
Verksamhets- och systemutvecklare	1	1	

Källa: Danderyds kommun tillhandahållit underlag samt intervjuer med chefer och medarbetare

Kartläggning av stödjande resurser

- Kommunledningskontoret

Kommunledningskontoret - Administrativa avdelningen

	Roll/titel	Antal tjänster	Heltids-ekvivalenter	Kommentar/beskrivning
Kontaktcenter	Kommunvägledare			(Olika titlar på personer men exakt samma arbetsinnehåll) - se nedan kontaktcentermedarbetare
	Kontaktcenter-medarbetare	7	6	4 st jobbar ca 20% som kontaktperson till övriga förvaltningar. 1 st också <u>systemförvaltare</u> ca 20%
	IT-tekniker	5	5	Olika ansvarsområden - IT-drift, service, nät drift, 365, IT-arbetsplats
	IT-support	4	3,7	En är <u>teamleader</u> på ca 30%
IT	Systemförvaltare	4	4	Olika ansvarsområden - Infrastruktur, 365, IT-arbetsplats, behörigheter m.m.
	IT-administration	1	1	Mycket intern ekonomi
	IT-projektledning / samordning	1	1	Huvudsakligen samordning mot skolan. Systemförvaltning och hårdvara. Bekostas till 80% av BF
	IT-arkitekt	1	1	

Källa: Danderyds kommun tillhandahållt underlag samt intervjuer med chefer och medarbetare

Kartläggning av stödjande resurser

- Kommunledningskontoret

Kommunledningskontoret - Administrativa avdelningen & HR

	Roll/titel	Antal tjänster	Heltids-ekvivalenter	Kommentar/beskrivning
Internservice	Konferensvärd	2	2	
	Konferenstekniker	1	1	Specifikt tekniskt ansvar för konferenser
	Kontorsfrågor (Eg platsansvarig Mörby)	1	1	Arbetsledaransvar, delat budgetansvar, fastighetsfrågor, larm
	Vaktmästare	3	3	Vaktmästare, kontorsservice, postservice. 1 tjänst finns ej i budget, finansieras till 80% av AF. Kontrakt till sep 2023
HR	HR-konsulter / rekryterare	8	8	Jobbar mot olika förvaltningar. Alla jobbar med chefsrekryteringar. Ca 1,5 enbart med rekrytering. 1 jobbar ca 20% med ledningsgrupper och kommundirektör
	HR-administratör	1	1	20% stöd till kommundirektör och ledningsgrupper. Publicerar mycket rekryteringsannonser
	Lönekonulter	6	6	Alla jobbar mot både KLK och andra förvaltningar. Inkluderar lönechef

Källa: Danderyds kommun tillhandahållt underlag samt intervjuer med chefer och medarbetare

Kartläggning av stödjande resurser

- Kommunledningskontoret

Kommunledningskontoret - Ekonomi

	Roll/titel	Antal tjänster	Heltids-ekvivalenter	Kommentar/beskrivning
Redovisning	Redovisningsekonom	2	1,5	En av redovisningsekonomerna arbetar med systemförvaltning på ca 50%
	Redovisningschef	1	1	
	Ekonomiassistent	2	2	
Verksamhetsstyrning	Controller	2	2	
	Ekonomistrateg	1	0,8	
	Systemekonom	1	1	Vakant (pågående rekrytering)
	Kvalitetsansvarig	1	1	
Upphandling	Upphandlare / upphandlingssamordning	2	2	
	Upphandlingsassistent	3	3	1 vakant (avvaktar rekrytering)

Källa: Danderyds kommun tillhandahållt underlag samt intervjuer med chefer och medarbetare

Kartläggning av stödjande resurser

- Sammanfattning kommunledningskontoret

Kommunledningskontoret	Antal stödtjänster (kartläggning)	Heltids-ekvivalenter
Totalt antal	90	88,3
Antal vakanser	5	5

Sammanfattande kommentarer

- Totalt har kartläggningen påvisat att antalet centrala stödresurser vid kommunledningskontoret uppgår till 90 tjänster, motsvarande ca 88,3 heltidstjänster
- I nuläget är 5 av dessa tjänster vakanta, varav 1 är under pågående rekrytering
- 1 av dessa tjänster finansieras till 80% av bildningsförvaltningen
- 1 av dessa tjänster finansieras till 80% av arbetsförmedlingen
- Kommunledningskontoret finansierar 3 förvaltningskommunikatörer till 20% var
- Ett par av ovan kartlagda tjänster har också ett arbetsledande ansvar i sin roll.
- En av ovan medräknade är chef för sin verksamhet men har enligt uppgift en mycket operativ roll, med många ”egna ansvarsområden”
- De flesta av de centrala stödjande funktionerna är tydliga specialister med ett huvudsakligt arbetsinnehåll i linje med respektive titel
 - Det finns vissa som har tilläggsuppdrag inom t ex ekonomi, arbetsledning, men fr f a systemförvaltning.

Kartläggning av stödjande resurser

- Bildningsförvaltningen

Bildningsförvaltningen - Verksamhetsstöd och styrning

Verksamhetsstöd & styrning

Roll/titel	Antal tjänster	Heltids-ekvivalenter	Kommentar/beskrivning
Registrator	1	0,6	Tillika <u>nämndsekreterare</u> på ca 25%, och <u>arkivarie</u> på ca 10%
Controller	3	1,5	1 tillika <u>kvalitetscontroller</u> på ca 50%. 1 av dessa egentligen <u>skolpengsamordnare</u> (ej stödfunktion)
Handläggare	5	Ca 3,5	1 av dessa mer <u>administratör/assistent</u> . Vissa av dessa arbetar också med <u>utveckling</u> och <u>systemförvaltning</u> till viss del
Kommunikatör	1	1	80% mot förvaltning, och 20% mot KLK
Utvecklare	1	1	Gammal titel - eg <u>handläggare</u>
Lokalstrateg	1	1	
Utredare	1	0,7	Tillika <u>nämndsekreterare</u> på ca 25-30%
Kvalitetscontroller	1	1	1 av <u>handläggarna</u> kommer på deltid jobba med kvalitetscontrolling

Källa: Danderyds kommun tillhandahålllet underlag samt intervjuer med chefer och medarbetare

Kartläggning av stödjande resurser

- Bildningsförvaltningen

Bildningsförvaltningen - Verksamhetsstöd och styrning

Verksamhetsstöd & styrning

Roll/titel	Antal tjänster	Heltids-ekvivalenter	Kommentar/beskrivning
Koststrateg	1	1	Delad tjänst med socialförvaltningen - 60% SF / 40% BF
<i>Ekonom</i>			Fel titel - är en av controllers
Systemförvaltare	1	0,2	Eg huvudsakligen <u>handläggare/administratör</u> av elevregister. Ca 20% systemförvaltning
<i>Elevstödsamordnare (ej stöd)</i>			Ej en stödjande funktion - skarpa beslut/mer myndighet

Källa: Danderyds kommun tillhandahållt underlag samt intervjuer med chefer och medarbetare

Kartläggning av stödjande resurser

- Bildningsförvaltningen

Bildningsförvaltningen - Skola, Förskola, Kultur och fritid

	Roll/titel	Antal tjänster	Heltids-ekvivalenter	Kommentar/beskrivning
Skola	IT-support	8	5,25	1 tekniker kan hantera flera skolor. Intendenter gör också mycket. Olika skolor mycket olika ekonomiska förutsättningar. Önskar att dessa centraliseras, i enlighet med intern utredning
	Verksamhetsutvecklare	2	2	IT och systematiskt kvalitetsarbete, och myndighetskontakter. Systemförvaltare för 14 system. Jobbar också med IT-support . Upplevd oklar gränsdragning mot IT. Finansieras av projektmedel (5-6 år)
	Lokalsamordnare	1	1	Bistår i lokalfrågor, flytt av skola etc.
Förskola	Vaktmästare	4-5	4-5	Mycket olika stöd på olika skolor. Fungerar ej optimalt. Skulle önska stöd från central funktion
	Inga lokala stödresurser			Finns plastansvariga på fsk som gör mycket adm stöd själva. 12 st platsansvariga. 3*20% och 9*10%. I övrigt rektorer som rycker in. IT, ekonomi, HR, kommunikation m.m.
Kultur & fritid	Idrottsplatsvaktmästare	14	14	14 vaktmästare på 5 idrottsplatser. "Allt i allo" - gräsklippning, ismaskiner, lätt underhåll, öppning/stängning, plogning. Viss extrapersonal vid olika säsonger. Ev behov av förstärkning i o m övertagande av anläggningar från fotbollsklubbar

Källa: Danderyds kommun tillhandahållt underlag samt intervjuer med chefer och medarbetare

Kartläggning av stödjande resurser

- Sammanfattning bildningsförvaltningen

Bildningsförvaltningen	Antal stödtjänster (kartläggning)	Heltids-ekvivalenter
Totalt antal	45-46	44-45
Antal vakanser	0	0

Sammanfattande kommentarer

- Totalt har kartläggningen påvisat att antalet centrala stödresurser vid bildningsförvaltningen uppgår till 16 tjänster, motsvarande ca 15 heltidstjänster
 - Skolan har i tillägg ca 15-16 tjänster, motsvarande ca 12,25-13,25 heltidstjänster
 - Kultur & fritid har i tillägg ca 14 tjänster motsvarande 14 heltidstjänster
- I nuläget är inga tjänster vakanta
- 1 av dessa tjänster finansieras till 20% av kommunledningskontoret
- 1 av dessa tjänster finansieras till 60% av socialförvaltningen
- Många av rollerna har tilläggsuppgifter som inte återspeglas av titel. Vissa titlar speglar inte huvudsaklig uppgift
- Skolan skulle önska att IT-support tas över av IT. Önskan under flera år
- Förskolan saknar helt egna stödjande resurser, hamnar på rektorer och platsansvariga att lösa.

Kartläggning av stödjande resurser

- Socialförvaltningen

Socialförvaltningen - Stab

Stab

Roll/titel	Antal tjänster	Heltids-ekvivalenter	Kommentar/beskrivning
Verksamhets-controller	2	2	Ren ekonomi, månadsuppföljning, stöd till chefer
Nämndsekreterare	1	0,75	Ca 25% juridisk stöd till verksamheten inom LSS/SOL, samt dataskydd
Kvalitets- och utvecklingstrateg	3+2	5	2 utökas med stimulansmedel och särskild satsning på äldre. Kommunala medel
Systemförvaltare	1	1	Hanterar det huvudsakliga system Treserva. Hanterar hårdvara för nyanställda. Ca 15% IT-support
Registrator	1	0,5	Ca 50% systemförvaltare av Phoniro
Kommunikatör	1	1	Ca 80% till förvaltning, och 20% till KLK
<i>Receptionist</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>Roll funnits, men försvunnit. Både stöd till chefer (ca 50%) och receptionist (ca 50%)</i>
<i>MAS (ej stöd)</i> <i>Alkoholhandläggare (ej stöd)</i>			

Källa: Danderyds kommun tillhandahållt underlag samt intervjuer med chefer och medarbetare

Kartläggning av stödjande resurser

- Socialförvaltningen

Socialförvaltningen - Familj, Vuxen, Äldre/Funk, VOB

	Roll/titel	Antal tjänster	Heltids-ekvivalenter	Kommentar/beskrivning
Familj	Förvaltningsassistent	2	2	Huvudsakligen verksamhetsnära stöd men 1 också förvaltningsansvarig <u>arkivarie</u> , och 1 <u>utskottssekreterare</u> i socialutskottet
	Förvaltningsassistent	1	1	Huvudsakligen verksamhetsnära stöd. Visst förvaltningsövergripande ansvar
Vuxen	Förvaltningsassistent	1	1	Huvudsakligen verksamhetsnära stöd. Visst förvaltningsövergripande ansvar för fakturahantering, utskick, broschyrer
Äldre/Funk	<i>Ekonomiassistent (ej stöd)</i>	0	0	Mkt verksamhetsnära. Fel titel - borde vara <u>avgiftshandläggare</u> . Fattar avgiftsbeslut - mest för äldre, men också för andra avdelningar. Även visst förvaltningsövergripande ansvar för webb, broschyrer m.m.
VOB egen regi	Kvalitetsutvecklare	1	0,4	Projektanställning på statsbidrag. Stöttar egen regi utveckling
	Vaktmästare VOB	1	1	

Källa: Danderyds kommun tillhandahålllet underlag samt intervjuer med chefer och medarbetare

Kartläggning av stödjande resurser

- Sammanfattning socialförvaltningen

Socialförvaltningen	Antal stödtjänster (kartläggning)	Heltids-ekvivalenter
Totalt antal	17	16,4
Antal vakanser	0	0

Sammanfattande kommentarer

- Totalt har kartläggningen påvisat att antalet centrala stödresurser vid socialförvaltningen uppgår till 17 tjänster, motsvarande ca 16,4 heltidstjänster
 - Avdelningarna har tillika egna förvaltningsassistenter med både avdelningsnära och visst förvaltningsövergripande stöd
 - Vidare finns en projektanställd kvalitetsutvecklare och en vaktmästare inom VOB
- I nuläget är inga tjänster vakanta
- 1 av dessa tjänster finansieras till 20% av kommunledningskontoret
- Vissa av rollerna har tilläggsuppgifter som inte återspeglas av titel
- Det fanns tidigare en receptionist som avlastade chefer med mycket administration, men också hantering av hörlurar, personlarm, blippar etc. Allt detta har nu lagts på chefer att hantera.

Kartläggning av stödjande resurser

- Tekniska kontoret

Tekniska kontoret - administrativa avdelningen

Administrativa avdelningen

Roll/titel	Antal tjänster	Heltids-ekvivalenter	Kommentar/beskrivning
Ekonomiassistent	1	1	Ligger också viss <u>admin</u> och beställning av skärmar i tjänsten - oklart hur mycket
Registrator	1	0,5	Är just nu en konsult. Är också <u>arkivarie</u> 50%
Nämndsekreterare	1	0,75	Är också <u>utredare</u> 25%
Upphandlare	2	2	Upphandlare är nischade mot entreprenad. En tjänst är <u>vakant</u>
Controller	3	3	2 verksamhetscontrollers och 1 projektcontroller
Kommunikatör	1	1,7	Det finns egentligen 1,7 kommunikatörer. Projektkommunikatören, hyrs in från KLK på 70%
"Administrativ funktion", fastighetsavdelningen	1	1	Denna tjänst syns inte i listan, och tycks vara en tillfällig tjänst som handlar om att <u>utveckla ett ekonomiuppföljningssystem</u> för fastighetsförvaltningen. Tjänsten kommer enligt uppgift upphöra och övergå till admin (oklart vad det betyder)
Kommunvägledare, fastighetsavdelningen	2	2	Uppstart: Stödjande funktion (finns också i KC). Kundtjänst inom fastigheter då fastighetsdrift tas hem per 1 september. I driftavtal ingick felanmälan, diskussion med KC

Källa: Danderyds kommun tillhandahållt underlag samt intervjuer med chefer och medarbetare

Kartläggning av stödjande resurser

- Sammanfattning tekniska kontoret

Tekniska kontoret	Antal stödtjänster (kartläggning)	Heltids-ekvivalenter
Totalt antal	12	12,7
Antal vakanser	1	1

Sammanfattande kommentarer

- Totalt har kartläggningen påvisat att antalet centrala stödresurser vid tekniska kontoret uppgår till 12 tjänster, motsvarande ca 12,7 heltidstjänster
- Inga av avdelningarna har egna stödjande funktioner med undantag för fastighetsavdelningen. Här är dock ”stödfunktioner” under uppbyggnad i o m hemtagning av fastighetsförvaltning/driftsfrågor från L&T. Viss oklarhet råder kring vissa av dessa tjänster, likväl som eventuell framtida organisatorisk placering av dessa.
- I nuläget är 1 tjänst vakant
- 1 av dessa tjänster finansieras till 20% av kommunledningskontoret.
- Fastighetskontoret köper tillika en projektkommunikatör på 70% från KLK
- Vissa av rollerna har tilläggsuppgifter som inte återspeglas av titel.

Kartläggning av stödjande resurser

- Miljö och stadsbyggnadskontoret

Miljö och stadsbyggnad - stab

Stab

Roll/titel	Antal tjänster	Heltids-ekvivalenter	Kommentar/beskrivning
Nämndsekreterare	1	0,8	Jobbar också som <u>utredare</u> 20% och med <u>datasäkerhet</u> 5%. Utredardelen är tätt förknippad med verksamhetsutveckling
Digital samordnare	1	0,6	Deltid. Är också <u>systemförvaltare</u>
Registrator	3	2,2	Samtliga tjänster är delade, men registratur prioriteras alltid. En med 30% <u>arkivarie</u> , en med 20% <u>dataskydd</u> , <u>admin och inköp</u> samt en med 30% <u>miljöadministration</u> och <u>fakturering</u>
Ekonom	1	0,5	Är också administrativ chef 50%, och också lokalansvarig
(Miljöinspektör på miljöavdelningen)	(1)	(oklart)	Det finns en miljöinspektör som också är <u>systemförvaltare</u> av förvaltningsspecifika digitala system

Källa: Danderyds kommun tillhandahålllet underlag samt intervjuer med chefer och medarbetare

Kartläggning av stödjande resurser

- Sammanfattning miljö- och stadsbyggnadskontoret

Miljö- och stadsbyggnadskontoret	Antal stödtjänster (kartläggning)	Heltids-ekvivalenter
Totalt antal	6	5,6
Antal vakanser	0	0

Sammanfattande kommentarer

- Totalt har kartläggningen påvisat att antalet centrala stödresurser vid miljö- och stadsbyggnadskontoret uppgår till 6 tjänster, motsvarande ca 5,6 heltidstjänster
 - I tillägg finns på kontoret en miljöinspektör med visst systemförvaltaransvar
- Kommunens minsta förvaltning, men största pappershantering varför antalet registratorer är stort i f t storlek
- En av ovan kartlagda har också ett administrativt chefsansvar på ca 50%
- I nuläget är inga tjänster vakanta
- Alla rollerna har tilläggsuppgifter som inte återspeglas av titel.

Kartläggning av stödjande resurser

- Sammanfattning Danderyds kommun

Sammanfattning Danderyds kommun - samma roll i flera förvaltningar

Roll/titel	Antal tjänster	Heltids-ekvivalenter	Finns i följande förvaltningar
Jurist	2	2,5	KLK, SF - fördelat på 4 personer
Nämndsekreterare	5	3,85	KLK, BF, SF, TK, MSK - fördelat på 8 personer
Arkivarie	3	4,15	KLK, BF, SF, TK, MSK - fördelat på 7 personer
Registrator	7	4,8	KLK, BF, SF, TK, MSK - fördelat på 7 personer
Systemförvaltare	6	7,1	KLK, BF, SF, TK, MSK - fördelat på 11 personer
IT-support	12	9	KLK, BF - fördelat på 12 personer
Controller/Ekonom/Ekonomiassistent	13	10,9	KLK, BF, SF, TK, MSK - fördelat på 13 personer
Kommunikatör	6	6	KLK, BF, SF, TK - fördelat på 6 personer
Upphandlare	4	4	KLK, TK - fördelat på 4 personer
Vaktmästare	22/23	22/23	KLK, BF, SF - fördelat på 22-23 personer, varav 14 idrottsplatsvaktmästare. Mkt olika inriktning

Kartläggning av stödjande resurser

- Sammanfattning Danderyds kommun

Danderyds kommun	Antal stödtjänster (kartläggning)	Heltids-ekvivalenter
Kommunledningskontoret	90	88,3
Bildningsförvaltningen	45 (46)	44 (45)
Socialförvaltningen	17	16,4
Tekniska kontoret	12	12,7
Miljö- och stadsbyggnadskontoret	6	5,6
Antal vakanser	6	6
TOTALT:	170	167

Sammanfattande kommentarer

- Totalt har kartläggningen påvisat att antalet stödresurser i Danderyds kommun uppgår till ca 170-171 tjänster, motsvarande ca 167-168 heltidstjänster
- I nuläget är 6 stödjande tjänster vakanta i kommunen, varav 1 är under tillsättning
- Några av dessa tjänster har också en chefs-/arbetsledande roll
- Många roller har tilläggsuppgifter som inte återspeglas av titel. Det är främst inom systemförvaltning, dataskyddsombud, registratur, nämndsekretariat, arkivarie, juriststöd men också många andra tilläggsuppgifter som inte återspeglas i titel
- Vissa roller har fel titel i förhållande till huvudsakligt tjänsteinnehåll
- Viss tjänster/roller råder viss osäkerhet kring
- Det finns inom många områden en önskan om tydlighet och stärkt stöd från centralt håll – inte minst inom IT och fastighet där verksamheterna upplever de största utmaningarna, men även inom andra områden.

Innehållsförteckning

	Sid
Uppdraget - bakgrund, syfte och frågeställningar	4
Danderyds kommuns organisation	7
Kvantitativ kartläggning av stödfunktioner i Danderyd	9
Hur har andra organiserat sina stödfunktioner	31
Fördjupad utredning av stödfunktioner: analys, slutsatser och rekommendationer	48
Sammanfattade rekommendationer	81
Bilaga	88



Hur har andra organiserat sina stödfunktioner?

- Inledning & läsanvisning

Inledning

- Följande kapitel innehåller en omvärldsanalys av hur andra, med Danderyds kommun rimligt jämförbara, kommuner valt att organisera sina kommunövergripande stödjande funktioner och resurser. Omvärldsanalysen har syftat till att hur kommunerna resonerat kring valet av organisering, samt till att sammanfatta kommunernas lärdomar av vad som fungerar väl, och vad som fungerar mindre väl.
- De kommuner som valts ut att medverka i denna omvärldsanalys är beslutade i dialog med Danderyds kommun och på grundval av att vara rimligt jämförbara kommuner. Dels utifrån storlek, men också geografisk placering, demografi etc. Dvs kommuner som har snarlika förutsättningar som Danderyds kommun, även om varje kommun är unik i sig.
- Viktigt att beakta avseende jämförbarhet är också t ex grad av egen regi, visavi upphandlad verksamhet som kan påverka storlek på förvaltningsorganisation, och därmed också behov av t ex stödjande funktioner.
- Representanter från respektive kommun, företrädesvis ekonomichef/ekonomidirektör, har intervjuats för att på övergripande plan berätta hur dessa kommuner valt att organisera sig kring stödjande funktioner. Vidare har vissa andra underlag och statistik tillhandahållits.

Omvärldsanalys

- Utredningen har ett fokus på kommunövergripande stödjande funktioner, och inte verksamhetsspecifika stödfunktioner. Stödfunktioner att undersöka inom ramen för omvärldsanalys är beslutade i dialog med uppdragsgivare.
- Dessa är: ekonomi, upphandling, HR/lön, kommunikation, IT, kansli (nämndsekreterare, registratur, arkiv), juridik och internservice/vaktmästeri.

Följande 11 kommuner har deltagit i omvärldsanalysen:

1. Ekerö
2. Höganäs
3. Lidingö
4. Lomma
5. Staffanstorps
6. Täby
7. Ulricehamn
8. Upplands-Bro
9. Vallentuna
10. Vellinge
11. Österåker

Hur har andra organiserat sina stödfunktioner?

- Ekerö kommun

Sammanfattning

- De flesta stödfunktionerna i Ekerö är centraliserade, detta utifrån en medveten strategi.
- Syftet är en idé om effektiv resursanvändning, att minska sårbarheten och underlätta rekrytering. Man menar att, att tillhöra en grupp med samma kompetens ökar kvaliteten och nöjdhet på jobbet, vilket underlättar rekrytering.
- Det har varit ett medvetet utvecklingsarbete sedan 2018 att centralisera övergripande stödfunktioner. Detta gäller bland annat ekonomi (med ett undantag där en ekonom återfinns i en förvaltning), upphandling, HR, och kansli. Alla dessa är centraliserade, och de jobbar mot flera förvaltningar utifrån gemensamma processer.
- IT finns centraliserat men viss samordning och systemförvaltning ligger ute i förvaltningarna. Förvaltningar driver egen IT-utveckling, men med stöd av centrala IT, och samordning sker genom ett digitaliseringsråd.
- Kommunen har ingen egen jurist, men en juridikpool, där anställda med juristutbildning ingår och dit man kan vända sig med frågor. I övrigt upphandlas specialistkompetens kring juridik.
- Ekerö äger huvudsakligen sina egna verksamhetsfastigheter och det finns också ett bostadsbolag.
- Fastighetsförvaltningen förvaltar kommunens lokaler, men drift och underhåll sker av upphandlade leverantörer.
- Skolvaktmästare är förvaltningsdecentraliserade. De utför inte arbetsuppgifter som är fastighets eller IT:s ansvar, gränsdragningen är tydlig.
- Internservice serverar huvudsakligen det centrala kommunhuset, inte skolor eller omsorgens lokaler.



Ekerö Kommun	Antal
Antal invånare*	Ca 29 000
Geografisk storlek	384 km ²
Antal medarbetare*	Ca 1 450

Källa: *kolada - avser år 2022

Hur har andra organiserat sina stödfunktioner?

- Höganäs kommun

Sammanfattning

- De flesta stödfunktioner är centraliserade, men det finns också vissa resurser ute i förvaltningarna. Stödfunktionerna ute i förvaltningarna är sällan renodlade tjänster.
- Det har varit ett medvetet strategiskt arbete att arbeta med centralisering sedan 2018, och är fortfarande pågående. Det började med inrättandet av ett servicecenter för att avlasta verksamheterna.
- Stärkt stöd och minskad sårbarhet är motiven bakom centraliseringen.
- Det finns ett nära samarbete med andra inom Familjen Helsingborg – t ex kring löneadministration som är outsourcat. Kommunen samarbetar även med Båstad inom upphandling och juridik.
- Det finns också administratörer ute på förvaltningarna (främst inom utbildning- och socialförvaltningen) som stöttar med viss ekonomihandläggning, löneadministration, etc.
- Upphandling är centraliserat, men alla förvaltningar har en inköpssamordnare.
- IT-funktionerna är centraliserade, utöver systemförvaltning av verksamhetsnära system, en lösning som är ett medvetet val.
- Nämndsekreterare finns ute i förvaltningarna men är samordnade i nätverk och innebär sällan helt renodlade roller.
- Det finns en egen organisation för verksamhetsservice, med vissa dedikerade resurser och kundansvariga.
- Teknikförvaltningen sköter i princip allt relaterat till fastighetsfrågor och det uppges fungera mycket bra. Kommuner jobbar ej med interna hyreskontrakt som specificerar vad som ingår i hyran.
- Vaktmästare är förvaltningscentraliserade och köps in centralt vid behov.



Höganäs Kommun	Antal
Antal invånare*	Ca 28 000
Geografisk storlek*	676 km ²
Antal medarbetare	Ca 1 200

Källa: *kolada - avser år 2022

Hur har andra organiserat sina stödfunktioner?

- Lidingö stad

Sammanfattning

- Tidigare hade staden ett separat servicekontor, men det avvecklades för ett par år sedan och det slogs ihop med SLK. Många av stödfunktionerna är idag centraliserade, och det arbetas löpande med centralisering – under det senaste året har registratur, ekonomiadministration och kommunikation centraliserats.
- Syftet är en starkare styrning och successiv effektivisering. Kommunen genomförde en utredning för ett par år sedan som pekade på en 20% effektiviseringspotential. De har inte nått hela vägen, men en god bit. LG beslutar tillsammans kring vilka områden som behöver stärkas. Balans mellan att önska i förvaltningarna och få till så lite kostnad som möjligt. Finansieras genom interndebitering.
- Många funktioner är idag starkt centraliserade, men undantag finns.
- Ekonomichef, ekonomicontrollers, och nämndesekreterarna är fortfarande förvaltningsplacerade. Även jurister är decentraliserade med 1 i varje förvaltning, samt 2 centralt placerade.
- IT – allt centraliserat utom verksamhetsnära systemförvaltning.
- Upphandling/inköp är centraliserat, även entreprenadupphandling. Alla inköp via e-handels lösning. Saknas kategorier vänder man sig till central inköpare. 99% avtalstrohet.
- Man äger de flesta lokaler själv. Har genomfört en stor utredning kring fastigheter och en effektiv förvaltning och gränsdragning till hyresgästerna. Idag finns tydliga avtal och en tydlig hyresmodell, där man successivt professionaliserat fastighetsförvaltningen och tydliggjort att fastighet är hyresvärd. Tydlig lokalförsörjnings- och underhållsstrategi.



Lidingö stad	Antal
Antal invånare*	Ca 48 500
Geografisk storlek*	51 km ²
Antal medarbetare	Ca 2 250

Källa: *kolada - avser år 2022

Hur har andra organiserat sina stödfunktioner?

- Lomma kommun

Sammanfattning

- Det finns inte en skriven policy om centraliserat stöd, men en stark kultur och 15 års medvetet arbete med centralisering. Förvaltningar ska ha fokus på kärnverksamhet, och centralt så leder, styr och stöttar man – med fokus på att leda. Det finns en politisk enighet kring detta.
- I princip samtliga stödjande resurser är starkt centraliserade. Fokus är likvärdiga arbetssätt, samlad kompetens, minskad sårbarhet samt möjlighet att prioritera/styra resurser dit behovet är störst.
- Ekonomi, HR, IT, kansli, kommunikation, juridik är centraliserade, och jobbar mot flera förvaltningar. De flesta funktioner sitter samlat men är också ute i förvaltningarna mycket.
- Inom samhällsbyggnadsförvaltningen finns en specialiserad fastighetsekonom.
- Upphandling är centraliserat, men sker också i samarbete med i huvudsak fyra andra kommuner. Respektive förvaltning är ansvarig för att upphandla sina avtal, med stöd av central expertis.
- Kommunen har vissa upphandlade experter (främst jurister), samt vissa samarbeten med andra kommuner.
- Allt fastighetsbestånd ligger inom kommunorganisationen, exklusive tre äldreomsorgsfastigheter som finns i ett kommunalt bolag. Fastighetsfunktionen förvaltar fastigheter inklusive underhåll, som sköts mycket i egen regi. Hyresgästen felanmäler till fastighet – ”felanmälansskyldighet”. Det finns en tydlig gränsdragning utifrån att fastighet ansvarar för fastigheten och verksamheten för verksamheten. Det finns ett internhyressystem och en investeringsplan inklusive fastighetsunderhåll som är uppe på LG för beslut, och eventuell omprioritering av investeringar.



Lomma kommun	Antal
Antal invånare*	Ca 24 500
Geografisk storlek	90 km ²
Antal medarbetare*	Ca 1 550

Källa: *kolada - avser år 2022

Hur har andra organiserat sina stödfunktioner?

- Staffanstorps kommun

Sammanfattning

- Mycket är idag centraliserat, men det råder en viss blandmodell med funktioner ute i förvaltningar och mycket upphandlat, men inte utifrån en explicit och tydlig idé.
- Det har varit en lång resa där man har provat sig fram – med både att bara ha funktioner ute i förvaltningarna, köp-sälj, och mer centraliserat.
- Syftet med att jobba med centralisering är att skapa professionalitet och kunna ge ett starkare/snabbare stöd till förvaltningar.
- Vissa funktioner är outsourcade på andra kommuner, där samarbetsnämnder styr, eller att tjänster köps in externt.
- Politiken har varit med och styrt att fokus är kärnverksamheten i förvaltningarna, och stöd/service ska finnas centralt. Generellt en stark politisk ekonomisk styrning i kommunen.
- Haft fokus på att utveckla gemensamma processer, även om det är en hel del kvar att göra.
- Ekonomi, HR, IT, kansli, kommunikation är centraliserat. Juridik köps mest in externt, finns en vakant juristtjänst.
- Upphandling ej centraliserat, men finns en upphandlingsjurist centralt. Man ser upphandling som en verksamhetsfråga ("Vad behöver jag för att driva min verksamhet?"), inte en stödfunktion. Avtalsuppföljningen prioriteras.
- Det finns ett fastighetsbolag för alla verksamhetslokaler (ej allmännyta) – bolaget har teknisk och ekonomisk förvaltning, underhåll och vaktmästeri. Det finns i princip inga fastighetsfunktioner kvar i förvaltningsorganisationen. Det finns tydliga hyresavtal, och där hyresgäst felanmäler till bolaget. Bolaget har egna förvaltare som har en mycket nära dialog med verksamheterna/hyresgästerna för utvecklingsbehov.
- Skolorna har i mindre omfattning också egna vaktmästare som "småfixar".



Staffanstorps kommun	Antal
Antal invånare*	Ca 27 000
Geografisk storlek	107 km ²
Antal medarbetare*	Ca 1 150

Källa: *kolada - avser år 2022

Hur har andra organiserat sina stödfunktioner?

- Täby kommun

Sammanfattning

- Det finns en mycket tydligt uttalad strategi om att stödjande funktioner skall vara centraliserade, om det inte finns särskilda skäl för att inte vara det.
- Syftet är att i alla avseenden öka effektivitet, säkra gemensamma processer, stärka kompetensen men också se till att alla skall ta ett övergripande holistiskt perspektiv.
- Kommunikation och gemensam bild i ledning anses som avgörande. Man har jobbat med en central idé i 15 år. Det har gett en väldigt stor effektivitet att ha det centraliserat.
- I princip alla funktioner är centraliserade – HR, kansli, ekonomi, upphandling/inköp, kommunikation, IT (exklusive systemförvaltning av verksamhetssystem), juridik och upphandling.
- Vaktmästerifunktion finns på flera ställen i organisationen – internservice, skolan etc.
- Det sker årliga utvärderingar – både från förvaltningarna och centrala stödfunktioner kring vad som fungerar/behöver utvecklas. T ex har kontaktcenter vuxenutbildning decentraliserats efter en intern utredning. Det är med andra ord inte en ”absolut” idé med centralisering, utan det som skapar mest värde/effekt för kommunen.
- Vissa specialister köps in, men man har mycket kompetens in-house. Bland annat har man ökat resurser inom juridik och upphandling.
- Kommunen äger de flesta fastigheterna själva, även de där privata utövare bedriver verksamhet. Man har egna förvaltare för fastigheter, men extern part för felavhjälpande. Hyresgäst felanmäler till förvaltare som beställer av extern part. Det finns en gränsdragningslista som utgångspunkt för ansvar mellan hyresvärd och hyresgäst.



Täby kommun	Antal
Antal invånare*	Ca 75 000
Geografisk storlek	71 km ²
Antal medarbetare*	Ca 2 250

Källa: *kolada - avser år 2022

Hur har andra organiserat sina stödfunktioner?

- Ulricehamns kommun

Sammanfattning

- Det finns ingen tydligt uttalad idé om att stödjande funktioner skall vara centraliserade, men en hel del funktioner är det ändå, och viss ökad grad av centralisering sker löpande. Bl a centraliseras per hösten 2023 flera nämndsekreterare och bemanningsenhet för rekrytering av vikarier.
- Syftet är att säkerställa ett effektivt och likvärdigt stöd för alla sektorer inom kommunorganisationen och verka för ”en kommun”, samt att kunna täcka upp för, och stödja varandra vid behov.
- Många funktioner är centraliserade så som t ex HR (strategiskt, löneadministration, chefsrekryteringar), ekonomi, upphandling/inköp, kommunikation, kansli (huvudsakligen), IT (huvudsakligen), juridik, internservice.
- Det finns en nämndsekreterare lokaliserad i en av sektorerna för att arbeta nära berörd nämnd. Systemförvaltning av verksamhetsnära system ute i sektorerna, likaså visst ekonomistöd.
- Vissa funktioner har begränsade egna resurser, bl a inom juridik där stöd också upphandlas vid behov. Likaså samarbetar man med andra kommuner inom vissa områden – t ex inom IT.
- Vaktmästarfunktioner finns både centraliserat, under fastighet (sektor service), samt ute i t ex skolor/förskolor, samt på idrottsplatser. Vaktmästeri hantera mer småsaker och ”fix”.
- Verksamhetslokaler förvaltas av sektor service dit hyresgästen felanmäler. Vidare har kommunen ett eget allmännyttigt bostadsbolag.



Ulricehamns kommun	Antal
Antal invånare*	Ca 25 000
Geografisk storlek	1 117 km ²
Antal medarbetare*	Ca 2 150

Källa: *kolada - avser år 2022

Hur har andra organiserat sina stödfunktioner?

- Upplands-Bro kommun

Sammanfattning

- Det finns en tydligt uttalad strategi att verka för en centralisering av stödjande funktioner, och ett pågående utvecklingsarbete kring detta. Utvecklingsarbetet har pågått sedan fyra år tillbaka där funktioner löpande centraliseras, men det finns vissa delar som återstår.
- Samtliga stödfunktioner är i princip är centraliserade. Både ekonomi, upphandling, HR, kommunikation och kansli.
- IT är huvudsakligen centraliserat, men där drift och support är upphandlat. Central IT fungerar huvudsakligen som beställare mot externa leverantörer. Verksamhetsnära systemförvaltare är inte heller centraliserade. Systemförvaltare har ofta delade tjänster.
- Ett undantag gäller juridik, där det finns en central juristenhet men det finns ännu en förvaltning som har egen jurist, vilket planeras att åtgärdas. Därutöver upphandlas juridisk specialistkompetens vid behov.
- Ett annat undantag är skolvaktmästare, som idag är anställda ute i verksamheterna. Det upplevs inte finnas ett behov av att centralisera skolvaktmästare i detta läge.
- Därutöver finns det en centraliserad internserviceenhet med vaktmästeritjänster.
- Kommunen betraktar funktionen ”utredare” som en stödjande funktion som de i framtiden överväger att centralisera i syfte att hushålla med resurser.
- Det finns ett kommunalt fastighetsbolag för verksamhetslokaler, respektive ett bostadsbolag som har egen organisation för HR, ekonomi, administration – det pågår en utredning om eventuell förändring av stöd.
- Bolagen har förvaltningsansvaret med upprättade avtal och gränsdragningslistor mellan hyresvärd och hyresgäst. Årliga förvaltningsinspektioner, och löpande rondering av vaktmästare sker för att säkra kort- och långsiktig funktion för hyresgäst.



**UPPLANDS-BRO
KOMMUN**

Upplands-Bro kommun	Antal
Antal invånare*	Ca 32 000
Geografisk storlek	325 km ²
Antal medarbetare*	Ca 1 850

Källa: *kolada - avser år 2022

Hur har andra organiserat sina stödfunktioner?

- Vallentuna kommun

Sammanfattning

- Det finns inte en tydligt uttalad idé om centralisering eller decentralisering. Snarare en löpande utveckling av tydliga beslut i respektive fråga/funktion. Det finns dock en tydlig idé om att KLK skall vara både styrande och stödjande. Det beskrivs ”lite som en hybrid”, men där flertalet funktioner är centraliserade.
- Utredningsarbete är påbörjat för att se över den samlade administrationen i kommunen för att säkra största möjliga effektivitet.
- Ekonomistyrning är centraliserad, men redovisningsekonomer och controllers finns huvudsakligen ute i förvaltningarna.
- HR, kommunikation, upphandling, kansli, internservice och IT är centraliserat, med något undantag. Det finns t ex någon HR-konsult ute i förvaltningsorganisation. Vidare är systemförvaltning av verksamhetssystem utlokaliserat i förvaltningarna.
- Gällande upphandling så är upphandlingsresurser centraliserade. För varje avtal pekas dock en avtalsansvarig ut i förvaltningsorganisationen som ansvarar för avtalsförvaltning och uppföljning.
- Juridikkompetens är decentraliserade och tillhör respektive förvaltning.
- Vaktmästare finns både centralt, och ute i förvaltningar.
- Gällande fastigheter så förvaltas dessa av teknik- och fastighetsförvaltningen, förvaltaravdelningen, som hyr ut lokaler till övriga förvaltningar/verksamheter. Vissa verksamhetslokaler hyrs också in av externa fastighetsvärdar.



Vallentuna kommun	Antal
Antal invånare*	Ca 35 000
Geografisk storlek	369 km ²
Antal medarbetare*	Ca 1 550

Källa: *kolada - avser år 2022

Hur har andra organiserat sina stödfunktioner?

- Vellinge kommun

Sammanfattning

- Vellinges strategi handlar lite om centralisering/decentralisering utan fokus ligger på att förlägga så mycket som möjligt av verksamheten på entreprenad, en uttalad strategi sedan 90-talet med stark politisk grund.
- Kommunen har en minimalistisk organisation i största allmänhet. I princip allt administrativt (ekonomi och löneadministration) stöd upphandlas.
- Det finns en egen organisation för HR (3 strateger) och kommunikation (4 tjänster), där kommunikator tillhör Vellinge direkt (motsvarande kontaktcenter).
- Det finns en central IT-organisation, men främst i egenskap av beställarfunktion mot en drift som är upphandlad. Varje förvaltning har därutöver ett ansvar att upphandla sina system. Dessa driftas sedan oftast inom ramen för upphandlingen.
- Jurister upphandlas för såväl juridik som upphandling, inom fem kategorier. Juristen inom kommunen är kanslichefen. Finns inga specialiserade upphandlare i kommunen.
- Kanslifunktionerna uppges vara i princip centraliserade, där alla följer samma mallar och processer. Det finns visst behov av kvalitetssäkring i innehåll i ärendeberedningen.
- Vellinge äger i princip alla sina egna fastigheter och har därutöver ett fastighetsbolag som omfattar ett fåtal äldreboenden i tillägg till kommersiella lokaler. VD i bolaget är tillika fastighetschef i kommunen.
- All fastighetsrelaterad skötsel är upphandlad. Däremot finns skolvaktmästare decentraliserat, och en central vaktmästare som felanmälan görs via.
- Fastighetsförvaltningen har löpande möten med verksamheterna för att planera underhåll, verksamhetsanpassningar mm.



Vellinge kommun	Antal
Antal invånare*	Ca 38 000
Geografisk storlek	705 km ²
Antal medarbetare*	Ca 1 150

Källa: *kolada - avser år 2022

Hur har andra organiserat sina stödfunktioner?

- Österåkers kommun

Sammanfattning

- Det finns ingen uttalad strategi om att centralisera stöd eller ha det decentraliserat. De flesta funktioner är dock centraliserade idag. Det som är i fokus är en god och effektiv verksamhet. Det har bl a inneburit att man decentraliserat t ex economiccontrollers som tidigare var centraliserade – detta utifrån att man upplevde att budgetprognoserna fungerade bristfälligt. Sparsam linje kring stöd med överenskommelse i LG att alla ersättnings-/nyrekryteringar skall gå genom KD/HR direktör.
- Ekonomistyrningen är centraliserad, likväl som HR (exkl medarbetarrekytering) och kommunikation, kansli (viss diarieföring ute i verksamheten), och IT/digitalisering.
- Det senaste som centraliserades var kanslifunktionerna samt att man sedan årsskiftet har en central linjeorganisation för drift- och strategiska frågor inom IT i digitaliseringsavdelningen.
- Inom juridik har man begränsat med egna resurser, där kanslichefen tillika verkar som kommunjurist och i övrigt upphandlar man resurser vid behov.
- Upphandling har varit centraliserat sedan länge. Tidigare låg direktupphandlingar på respektive förvaltning, men beslut att även dessa går via upphandling, samt entreprenadupphandlingar. Organisationen håller på att också byggas upp/kompletteras för att stärka inköp och avrop från avtal.
- Alla fastigheter i princip i kommunens fastighetsbolag som hyr ut och förvaltar. Drift upphandlas, man har liten egen personal. Under KLK finns en lokalförsörjningsenhet som strategisk funktion för behov av verksamhetslokaler. Kommundirektör och ekonomichef är beställare mot fastighetsbolaget.



Österåkers kommun	Antal
Antal invånare*	Ca 49 000
Geografisk storlek	554 km ²
Antal medarbetare*	Ca 1 700

Källa: *kolada - avser år 2022

Sammanfattad omvärldsanalys

- organisering av stödfunktioner

Stödområde	Ekonomi	Upphandling	HR/lön	Kommunikation	IT	Kansli*	Juridik	Internservice/vaktmästeri
Ekerö	Centraliserad	Centraliserad	Centraliserad	Centraliserad	Centraliserad***	Centraliserad	Upphandlad	Centraliserad/De-centraliserad
Höganäs	Centraliserad/Sammanhållen	Centraliserad	Centraliserad/Sammanhållen	Centraliserad/Sammanhållen	Centraliserad***	Centraliserad/Sammanhållen	Centraliserad/Sammanhållen	Centraliserad/De-centraliserad
Lidingö	Centraliserad/De-centraliserad	Centraliserad	Centraliserad	Centraliserad	Centraliserad***	Centraliserad/De-centraliserad	Centraliserad/De-centraliserad	Centraliserad/De-centraliserad
Lomma	Centraliserad	Centraliserad	Centraliserad	Centraliserad	Centraliserad	Centraliserad	Centraliserad	De-centraliserad
Staffanstorp	Centraliserad	Centraliserad/Upphandlad	Centraliserad/Upphandlad	Centraliserad	Centraliserad/Upphandlad	Centraliserad	Centraliserad	Centraliserad
Täby	Centraliserad	Centraliserad/De-centraliserad**	Centraliserad	Centraliserad	Centraliserad***	Centraliserad	Centraliserad/De-centraliserad	Centraliserad/De-centraliserad
Ulricehamn	Centraliserad	Centraliserad	Centraliserad	Centraliserad	Centraliserad***	Centraliserad/De-centraliserad	Centraliserad	Centraliserad/De-centraliserad
Upplands-Bro	Centraliserad	Centraliserad	Centraliserad	Centraliserad	Centraliserad/Upphandlad	Centraliserad	Centraliserad	Centraliserad/De-centraliserad
Vallentuna	Centraliserad/De-centraliserad	Centraliserad	Centraliserad/De-centraliserad	Centraliserad	Centraliserad***	Centraliserad	De-centraliserad	Centraliserad/De-centraliserad
Vellinge	Centraliserad/Upphandlad	Centraliserad/Upphandlad	Centraliserad/Upphandlad	Centraliserad	Centraliserad/Upphandlad	Centraliserad	Centraliserad/Upphandlad	Centraliserad/Upphandlad
Österåker	Centraliserad/De-centraliserad	Centraliserad	Centraliserad	Centraliserad	Centraliserad/Sammanhållen	Centraliserad	De-centraliserad	Centraliserad/De-centraliserad

*Avser nämndsekreterare, registratur, arkiv; **Upphandlingsassistenter i verksamhetsområden; ***Systemförvaltning av verksamhetsnära system i respektive verksamhet

Sammanfattad omvärldsanalys (9 av 11 svar)

- organisering av stödfunktioner (årsarbetskrafter)

Stödområde	Ekonomi*	Upphandling**	HR/lön**	Kommunikation	IT**	Kansli	Juridik	Internservice/post	Vaktmästare***
Danderyds kommun	12,9	4	15	6	17	12,8	2,5	3	19
Genomsnitt omvärldskommuner	15,9	7	11,8	6,1	18,6	9	3	2,3	19,8
MIN	7,5	1	3	2	11	5	1	0,5	4
MAX	28	17	19	11	37	16	12	7	29,5

- Utifrån den kvalitativa omvärldsanalysen kan vi konstatera att de flesta kommuner har en relativt tydlig idé om att huvudsakligen centralisera stödjande funktioner i respektive kommun, även om detta varierar mellan kommuner och funktioner. En övergripande tydlig idé om centralisering framgår i 7 av 11 jämförda kommuner. 2 av 11 svarar att det ej finns en uttalad idé, men där centralisering ändå är tydligt bland flera funktioner. 2 av 11 kommuner har en tydlig outsourcingstrategi, parad med centralisering.
- Få av dessa kommuner har dock en tydlig policy eller antagen strategi om ett centraliserat stöd, det är mer en bärande idé/kultur.
- Vi kan vidare konstatera att medverkande kommuner delvis skiljer sig åt vad det gäller t ex idé om vad som upphandlas/outsourcas och vad som utförs i egen regi. Det gäller både stödjande funktioner och de stora utförarverksamheterna, vilket också påverkar både grad av centralisering, men också omfattning på stödjande resurser. De flesta kommuner har tillika ett ”pragmatisk” förhållningssätt där den övergripande målsättningen är en effektiv verksamhet.

*1 kommun är borträknad ur genomsnittet pga outsourcad funktion och ”extravärde” med orimlig påverkan på genomsnitt

*2 kommuner är borträknade ur genomsnittet pga outsourcade funktioner och ”extravärde” med orimlig påverkan på genomsnitt

***vaktmästarfunktioner varierar i undersökta kommuner och inkluderar i vissa fall både centrala vaktmästare och verksamhetsnära så som skolvaktmästare och/eller idrottsplatsvaktmästare

De flesta kommuner arbetar medvetet för en ökad centralisering

- Utifrån den kvalitativa omvärldsanalysen kan vi konstatera att de flesta kommuner har en relativt tydlig idé om att huvudsakligen centralisera stödjande funktioner i respektive kommun, även om detta varierar mellan kommuner och funktioner. En övergripande tydlig idé om centralisering framgår i 7 av 11 jämförda kommuner. 2 av 11 svarar att det ej finns en uttalad idé, men där centralisering ändå är tydligt bland flera funktioner. 2 av 11 kommuner har en tydlig outsourcingstrategi, parad med centralisering.
- Få av dessa kommuner har dock en tydlig policy eller antagen strategi om ett centraliserad stöd, det är mer en bärande idé/kultur.
- Vi kan vidare konstatera att medverkande kommuner delvis skiljer sig åt vad det gäller t ex idé om vad som upphandlas/outsourcas och vad som utförs i egen regi. Det gäller både stödjande funktioner och de stora utförarverksamheterna, vilket också påverkar både grad av centralisering, men också omfattning på stödjande resurser.
- De flesta kommuner har tillika ett ”pragmatisk” förhållningssätt där den övergripande målsättningen är en effektiv verksamhet.
- De främsta skäl som framkommer i dessa samtal med avseende på varför man förespråkar en huvudsaklig centralisering av dessa funktioner är:
 - Ökad grad av specialisering, och därmed effektivitet och kvalitet i utförandet, istället för mixade roller
 - Ökad redundans och säkerhet genom att fler personer kan stödja fler förvaltningar, t ex vid kortare eller längre frånvaro
 - Ökad kompetensutveckling och kollektivt lärande genom att lära av varandra, men också i relation till lärande från olika förvaltningar man stödjer om man jobbar med fler
 - Ökad grad av sammanhållna och gemensamma processer – för ökad effektivitet och kvalitet
 - Stärkt möjlighet till prioritering av var resurser behövs bäst i den samlade organisationen – minskat stuprörstänk
 - Ökat ansvar för helheten genom att verka utifrån ett centralt perspektiv – minskad risk för stuprörstänk/suboptimering
 - Förbättrade förutsättningar för rekrytering och att behålla resurser, då medarbetare tenderar att trivas bättre i ett sammanhang med kollegor, jämfört med att arbeta ensam i sin roll.

Sammanfattad omvärldsanalys (forts)

Sammanfattning per stödfunktionsområde

Ekonomi:

- 6 av 11 kommuner har centraliserat sin ekonomifunktion, medan 4 av 11 valt en blandning mellan central/de-central organisering. 1 kommun har i princip upphandlat även ekonomifunktionen.

Upphandling:

- Samtliga kommuner har en tydlig centraliserad idé kring upphandling, där 2 kommuner valt externt upphandlingsstöd, och där övriga har stor del egna resurser. Därutöver jobbar man olika med avrop/inköp.

HR/lön:

- 7 av 11 kommuner har centraliserat HR/lön, medan 2 har en mix av centralt stöd och sammanhållet/de-centralt stöd. 2 kommuner har valt att huvudsakligen upphandla HR och löneadministrativt stöd.

Kommunikation:

- Samtliga medverkande kommuner har en tydlig centraliserad organisering inom kommunikation.

IT:

- Samtliga medverkande kommuner har en centraliserad organisation kring IT, där 3 av de medverkande kommunerna har upphandlat delar, eller i princip hela IT-organisationen.

Juridik:

- Inom juridikområdet skiljer sig medverkande kommuner åt. 4 har huvudsakligen centrala resurser, medan 3 har en mix av centrala och de-centrala resurser. 2 har endast de-centrala resurser. Alla har uttryckt att man också nyttjar upphandlade jurister i specialfall, och 2 kommuner har i princip helt upphandlat stöd.

Kansli (nämndsekreterare, registratur, arkiv):

- 8 av 11 medverkande kommuner har en helt centraliserad kanslifunktion. Övriga 3 en mix av centraliserad funktion och de-centraliserade resurser.

Fastighet (internservice/vaktmästeri):

- 9 av 11 medverkande kommuner har någon del av sin internservice decentraliserad. Detta avser huvudsakligen vissa vaktmästarfunktioner. Kommunernas fastighetservice respektive fastighetsförvaltande organisering ser mycket olika ut: intern organisering, upphandlad, bolagiserad. I flera fall har respondenterna haft begränsade detaljkunskaper kring sakfrågan.

Innehållsförteckning

	Sid
Uppdraget - bakgrund, syfte och frågeställningar	4
Danderyds kommuns organisation	7
Kvantitativ kartläggning av stödfunktioner i Danderyd	9
Hur har andra organiserat sina stödfunktioner	31
Fördjupad utredning av stödfunktioner: analys, slutsatser och rekommendationer	48
Sammanfattade rekommendationer	81
Bilaga	88



Fördjupad utredning av stödfunktioner

Inledning

- Det har påtalas att Danderyds kommun har saknat en tydligt uttalad idé eller strategi om organiseringen av stödjande funktioner – det har sagts i samtal att det ”mer vuxit fram organiskt”. I dagsläget är vissa funktioner tydligt centraliserade i Danderyds kommun, medan vissa återfinns både centralt på KLLK och ute i förvaltningarna, och där man har delvis olika tillgång till stöd beroende på förvaltning/verksamhet.
- Med utgångspunkt i kartläggningen, omvärldsanalysen och en initial nulägesanalys av stödjande funktioner inom Danderyds kommun har det identifierats ett antal stödfunktioner, vilka återfinns i flera förvaltningar, där det föreligger behov av att fördjupa utredningen med avseende på organisering och med perspektiv på att uppnå ett effektivt och likvärdigt stöd till alla verksamheter. Dessa har diskuterats och beslutats om i dialog med Danderyds kommun och är; upphandling, kommunikation, kansli (nämndsekretariat, registratur, arkiv), fastighet (komplex fråga och avser både mer strategiskt och operativt stöd t ex vaktmästerifunktioner) och IT.
- För utvalda stödfunktioner har en fördjupad sammanställning och analys gjorts med utgångspunkt i vad de olika förvaltningarna upplever fungerar väl respektive mindre väl med dagens organisering och befintliga processer, och med avseende på såväl kvalitet som effektivitet.
- Med utgångspunkt i förvaltningarnas upplevelser och synpunkter kring funktionalitet och kvalitet givet nuvarande organisation, och med utgångspunkt i lärdomarna från hur kommunerna i omvärldsanalysen har valt att organisera dessa funktioner, har vi i detta kapitel sammanfattat våra huvudsakliga slutsatser och rekommendationer. I kapitlet resonerar vi också kring de fördelar respektive risker som vi ser förknippade med våra rekommendationer som berör organisatoriska förändringar.

Fördjupad utredning av stödfunktioner

- Urval

Urval för fördjupad utredning

Stödjande funktioner	Sammanfattande kommentar	Fördjupad utredning
Upphandling	Finns olika syn på effektivitet, behov och organisering. Beslut att fördjupa utredning kring organisering	Ja
Kommunikation	Finns olika syn på effektivitet, behov och organisering. Förändringar nyligen genomförda. Beslut att fördjupa utredning kring organisering	Ja
Kansli (nämndsekreteriat, arkiv, registratur)	Finns olika syn på effektivitet, behov och organisering. Delvis olika arbetssätt och processer. Beslut att fördjupa utredning kring organisering.	Ja
IT	Finns synpunkter och oklarheter på stöd och ansvar. Genomfört och pågår utredningar med förslag på förändringar. Beslut att fördjupa utredning kring organisering	Ja
Fastighet	Finns synpunkter på effektivitet, behov och organisering av ansvar. Upplevt oklara ansvar och vad som är mest kostnadseffektivt. Pågår förändringar. Beslut att fördjupa utredning kring organisering	Ja
Ekonomi	Upplevs på det stora hela fungera väl utifrån dagens styrning och organisering. Inget behov av fördjupad utredning	Nej
HR	Upplevs på det stora hela fungera väl utifrån dagens styrning och organisering. Inget behov av fördjupad utredning	Nej
Juridik	Upplevs på det stora hela fungera väl utifrån dagens styrning och organisering. Inget behov av fördjupad utredning	Nej
Internservice	Upplevs på det stora hela fungera väl utifrån dagens styrning och organisering. Inget behov av fördjupad utredning. <i>Dock ta hänsyn till vissa funktioner i vidare utredning av fastighet.</i>	Nej

Fördjupad utredning av stödfunktioner

- Vad skiljer olika typer av organisering - central eller de-central?

Grader av centralisering respektive decentralisering



UPPHANDLING

Fördjupad utredning av stödfunktioner

- Upphandling

Nuvarande organisation

- Totalt finns 7 tjänster inom upphandling i kommunen idag. 4 tjänster med titeln upphandlare/upphandlingssamordnare som motsvarar 4 heltidsekvivalenter. 2 tjänster är förlagda vid KLK och 2 tjänster (varav den ena är vakant i dagsläget) på tekniska kontoret. Upphandlarna på tekniska kontoret är specialiserade mot entreprenad-upphandlingar. Vidare finns 3 upphandlingsassistenter.

Vad upplevs fungera väl?

- Flera förvaltningar beskriver att upphandlingsstödet har blivit bättre över tid, och att upphandlingarna har blivit mer professionaliserade.
- Förvaltningarna är över lag nöjda med det centrala upphandlingsstödet, även om viss utvecklingspotential upplevs finnas avseende både upphandlingsprocesserna, men också avtalen som upphandlas.

Vad upplevs fungera mindre väl?

- Det framkommer i intervjuer att några förvaltningar inte har varit helt nöjda med graden av inkludering/involvering i upphandlingsprocesserna. Upphandlingar upplevs ha gjorts mer med utgångspunkt i de centrala verksamheternas/tjänstepersonernas behov (Mörby och Slottet) och inte med ett lika starkt fokus på de stora utförarverksamheternas behov – t ex bildningsförvaltningen. Det har inneburit att avtal för vissa verksamheter påtalas ha blivit kostnadsdrivande. Exempel som ges handlar t ex om upphandling av kopieringsmaskiner, respektive vikarier.
- Vidare påtalas en risk att centrala upphandlare i en mindre kommun som Danderyd innebär att dessa behöver vara generalister i för stor utsträckning – speciellt för en verksamhet som tekniska kontoret där en mycket stor del av budgeten avser entreprenadupphandlingar med stor budgetpåverkan, och vikten av specialistkunskap inom entreprenadupphandling.
- Det framkommer också att det finns önskemål från förvaltningarna att den centrala upphandlarorganisationen ska stärka löpande bevakning av avtalsuppföljning, och när avtal löper ut. Detta för att undvika allt för hastigt genomförda upphandlingar, eller kostnadsdrivande tillfälliga lösningar under tiden som avtal ej finns på plats. Det upplevs idag vara delvis akutstyrt och det finns en önskan om större framförhållning och proaktivitet. Ett exempel som lyfts är verksamhet som saknade sophämtning under ett par månader med upplevda problem och negativa konsekvenser.

Fördjupad utredning av stödfunktioner

- Upphandling

Våra sammanfattande reflektioner

- Av medverkande kommuner i omvärldsanalysen konstaterar vi att samtliga har en centraliserad upphandlingsorganisation, med mindre variationer. Det finns bl a exempel på en kommun som valt att helt upphandla upphandlingsstöd, och någon som har dedikerade upphandlingsassistenter ute i respektive verksamhetsområde. Men det är tydligt att en samlad upphandlingsorganisation upplevs skapa stort värde utifrån resurseffektivitet, kvalitet och ett lika stöd.
- Under förutsättning att tekniska kontorets behov av dedikerade upphandlingsresurser, med specialistkompetens inom entreprenad, kan tillgodoses ser vi inga hinder för att en mer sammanhållen och centraliserad organisation av upphandling kan införas inom KLK i Danderyds kommun.
- I förlängningen ser vi dessutom möjligheter till ökad grad av samarbete för kommuner över kommungränser i förbund eller andra samarbeten. Många kommuner har redan sådana samarbeten inom upphandlingsområdet, där det dessutom redan sker stora mått av samverkan och gemensamma upphandlingar inom offentlig sektor t ex genom STIC, ADDA eller andra avtal.
- Vi noterar att det kan finnas ett värde i att central upphandling tydligare kommunicerar ut till förvaltningar vilka avtal som är kungemensamma mellan olika kommuner – detta för att öka förståelse och acceptans för enskilda avtalslösningar som gynnar kommunen i stort, men i förekommande fall kan ha viss upplevd ”negativ” påverkan på enskild verksamhet. Vid budgetmässig negativ påverkan på enskild verksamhet, utifrån tecknade avtal, kan vissa behov av budgetjusteringar behövas. Utgångspunkten är dock att gemensamma avtal över tid är ekonomiskt gynnsamma, och det är lika viktigt att säkerställa tydliga processer och uppföljning för avtalstrohet vid inköp.

Våra rekommendationer

1. Vi rekommenderar KLK att gå vidare med en centralisering av all upphandlingskompetens till KLK, med fördel med nuvarande organisatoriska placering under ekonomichef. Det är i samband med en sådan centralisering avgörande att säkra fortsatt dedikerad kompetens kring entreprenadupphandlingar.
2. Vi rekommenderar vidare KLK att vidareutveckla och säkra en arbetsprocess med proaktivitet och med god framförhållning kring avtal, och att det sker i dialog med kommunens olika verksamheter, för att både säkra relevanta avtal, men också i möjligaste mån undvika att kommunen står utan viktiga ramavtal och för att undvika ”sista-minuten-lösningar”.

Fördjupad utredning av stödfunktioner

- Fördelar och risker med en samlad organisation för upphandling

Fördelar

Ökad kompetens och specialisering: Genom att samla samtliga upphandlare kan kommunen skapa möjligheter för både stärkt redundans inom området, men också stärkt kompetensutveckling och specialisering. Upphandlarna som grupp betraktad kan stärka kunskap inom regelverk, juridik och strategier för offentlig upphandling. Det kan leda till mer effektiva och kvalitativa upphandlingsprocesser, samt i förlängningen än mer kostnadseffektiva avtal för Danderyds kommun. Vidare kan en samlad organisation säkra tillgången till kompetens även vid semester/sjukfrånvaro, genom en bredare resursbas.

Enhetlighet och likabehandling: Genom en samlad upphandlingsfunktion kan kommunen säkerställa att upphandlingsförfarandena genomförs enhetligt och att leverantörer behandlas lika. Det kan minska risken för snedvridning av konkurrens och öka transparensen i upphandlingsprocessen. Vidare säkerställer en samlad organisation att kommunens verksamheter har lika tillgång till upphandlingskompetens och stöd.

Effektiv resursanvändning: En samlad upphandlingsfunktion kan innebära en effektivare resursanvändning genom att samla expertis och erfarenhet på ett ställe. Det möjliggör bättre utnyttjande av verktyg, resurser och kunskap inom upphandlingsprocessen. Därtill kan uppföljning av avtal harmoniseras, och kommunen får därmed ännu bättre förutsättningar att få en samlad bild över kommunens utgifter, avtalsuppföljning och behov av nyteckning av avtal.

Risker

Förlust av lokal kännedom: Vid en centralisering av upphandlingsfunktionen finns viss risk att ”nära kontakt” med specifika förvaltningar, avdelningar eller verksamheter förloras. Det är viktigt att säkra tydliga processer och ett inkluderande och nyfiket arbetsätt för att säkra en nära dialog med verksamheter utifrån verksamhetsbehov – hela vägen ut i de stora utförarverksamheterna. Detta gäller vid all form av centralisering av stödjande resurser – de behöver ”ligga nära” verksamheten för att ge stöd utifrån behov. Om detta brister kan det leda till minskad förståelse för lokal eller verksamhetsspecifik kontext och behov, vilket i sin tur kan påverka kvaliteten på det arbete som utförs. Risken bedöms ha störst negativa konsekvenser om det nära samarbetet med tekniska kontoret uteblir då en mycket stor del av verksamhetens budget avser entreprenadsupphandlingar, och stora ekonomiska volymer.

KOMMUNIKATION

Fördjupad utredning av stödfunktioner

- Kommunikation

Nuvarande organisation

- Idag finns 6 tjänster med titeln kommunikatör i kommunen. Dessa motsvarar 6 heltidsekvivalenter. Dessa tjänster är fördelade på KLK (3), bildningsförvaltningen (1), socialförvaltningen (1) och tekniska kontoret (1). Strukturen ser ut som sådan att de kommunikatörer som tillhör respektive förvaltningar finansieras av förvaltningarna, motsvarande 0,8 heltidsekvivalenter. Resterande 20% finansieras dessa resurser av KLK. KLK hyr också ut en av sina kommunikatörer till 70% till tekniska kontoret, som projektkommunikatör. Syftet med valt upplägg är att säkra att alla kommunikatörer också arbetar kommunövergripande, för att säkra ett kommungemensamt perspektiv.

Vad upplevs fungera väl?

- Verksamheterna uttrycker generellt en nöjdhet med dagens organisation kring kommunikation. Man uppskattar att kunna styra över egna resurser för att inom ramen för respektive verksamhet prioritera inom kommunikationsområdet.

Vad upplevs fungera mindre väl?

- Miljö- och stadsbyggnadskontoret har ingen egen kommunikatör, likt övriga förvaltningar, och upplever att det centrala stöd som de avropar från KLK delvis saknar sakkunskap om miljö- och stadsbyggnadsfrågor. Det innebär att det till stor del åligger chefer att ta fram copy/innehåll till kommunikatören, som främst är behjälplig med extern kommunikation. Det finns en upplevelse av att det centrala stödet kunskapsmässigt befinner sig för långt från verksamheten. Därtill upplever MSBK att de också saknar kommunikationsstöd för internkommunikation.
- Det framkommer viss feedback på att kommunikation och varumärkesbyggnad utifrån ett kommunövergripande perspektiv faller mellan stolarna. Det framkommer också i flera samtal att det finns ett behov av att kommunens kommunikationsresurser arbetar mer målmedvetet och riktat för att stärka kommunens samlade varumärke som arbetsgivare.
- Vissa förvaltningar, bl a bildningsförvaltningen och miljö- och stadsbyggnadskontoret, påtalar att deras respektive verksamhet behöver lyftas än mer rent kommunikationsstrategiskt. Med den tidigare centrala organiseringen av kommunikatörer på KLK framhålls det i samtal att kommunikationsfrågan hamnade högre på agendan rent strategiskt. Exempel som lyfts är bland annat kring att respektive förvaltning ansvarar för dess del på hemsidan – stärkt stöd och samordning önskas.
- Tekniska kontoret framhåller att det skulle vara positivt om projektkommunikatören var placerad på TK, då det är huvudsakligen väldigt verksamhetsnära kommunikation som hanteras.

Fördjupad utredning av stödfunktioner

- Kommunikation

Våra sammanfattande reflektioner

- Av medverkande kommuner i omvärldsanalysen konstaterar vi att samtliga har en centraliserad kommunikationsorganisation. Det finns något exempel på en kommun med lösning snarlik Danderyds med både centrala resurser, och till viss del de-centrala resurser, men med central samordning. Det framkommer i samtal att medverkande kommuner ser ett stort värde i att samla kommunikationsresurser för att säkra det strategiska och kommungemensamma perspektivet i all kommunikation. Vidare lyfts, så som kring andra stödjande funktioner, att det också ger förutsättningar för resurseffektivitet, ökad kvalitet, stärkt varumärke och ett lika stöd till alla verksamheter.
- Den feedback som framkommer om att kommunövergripande kommunikation i vissa fall faller mellan stolarna tolkar vi som en indikation på process- eller kvalitetsbrister, eller en otydlighet i ansvar, snarare än att vara en fråga om kommunens organisering kring kommunikation. KLK:s kommunikationsenhet har redan ett processägarskap och ett kommunövergripande kommunikationsansvar, och ansvarar för att mobilisera resurserna ute på förvaltningarna. Men vi konstaterar samtidigt att det upplevs finnas brister kring strategiskt övergripande kommunikation.
- Det skulle sannolikt vara mer resurseffektivt och lättare att åstadkomma nämnda kvalitetsförbättringar med en samlad organisation, men där resurser dedikeras enskilda förvaltningar utifrån behov. Möjligen lika utsträckning som idag, eller viss omfördelning av resurser för att också på ett mer adekvat sätt kunna stödja miljö- och stadsbyggnadskontoret som idag upplever sig sakna kommunikationsresurser.
- Vi ser inte några uppenbara hinder för en mer sammanhållen organisation. Snarare kan vissa kvalitets- och effektivitetsvinster sannolikt åstadkommas lättare, samt stärka den gemensamma kommunikationen kring Danderyds kommun ur ett arbetsgivar- och medborgarperspektiv.

Våra rekommendationer

1. Vi rekommenderar KLK att återgå till en centralisering av kommunikationsresurser likt tidigare organisering. Uppdraget bör läggas på administrativa avdelningen och enheten för utveckling & kommunikation att ta fram en plan för hur denna samorganisering kan genomföras, samt vad det får för konsekvenser med avseende på:
 - Att säkra att resurser dedikeras enskilda förvaltningar, i ett upplägg som innebär att kommunikatörer arbetar riktat mot minst 2 förvaltningar. Detta för att minska sårbarhet och öka ett kommungemensamt perspektiv. Detta bör ske i nära dialog med samtliga förvaltningars behov. I dagsläget finns det behov av stöd som inte tillgodoses (främst inom MSBK).
 - Säkra en strategisk höjd i det kommunikativa arbetet, som innebär att kommunikationen omfattar ett målmedvetet arbete kopplat till både kommunvarumärke mot medborgare men också som arbetsgivare.

Fördjupad utredning av stödfunktioner

- Fördelar och risker med en samlad organisation för kommunikation

Fördelar

Enhetlig kommunikation och stärkta budskap: Genom att samla samtliga kommunikatörer i en organisatorisk enhet kan man säkerställa en än mer enhetlig kommunikation och enhetlighet i budskap. Vidare att säkerställa att alla kommunikationsresurser gemensamt verkar i linje med en övergripande kommunikationsstrategi, vilket både kan stärka kommunens varumärke som arbetsgivare, men också än mer stärka Danderyds kommuns varumärke och tillhandahålla än tydligare och mer sammanhängande kommunikation till medborgarna.

Maximalt nyttjande av resurser: Genom att samla alla kommunikatörer på ett ställe kan man bättre utnyttja tillgängliga resurser för att säkra lika tillgång till stöd, oavsett förvaltningsstorlek. Vidare att säkra redundans genom t ex delat kommunikationsansvar för närbesläktade förvaltningar. Även att dela på kunskap, erfarenheter och verktyg, vilket på sikt kan leda till ökad kostnadseffektivitet.

Bättre förutsättningar för stärkt specialisering: Genom att centralisera kommunikatörer skapas möjligheter för ökad specialisering inom olika kommunikationsområden. Kommunikatörerna är idag specialiserade, och med en större organisation kan detta fortgå med t ex delade ansvar för att stärka redundans. Med ev ”dubbla ansvarsområden” kan både tillgänglighet och kompetensutveckling stärkas utan att utöka antalet resurser. T ex inom sociala medier, webb, press eller internkommunikation.

Risker

Minskad verksamhetskänedom: En samlad organisering kan riskera att kommunikatörerna mister den nära kontakten med olika förvaltningar inom kommunen. Det kan riskera att leda till minskad förståelse för respektive verksamhets behov och utmaningar, och i förlängningen att kommunikationens relevans och effektivitet kan gå förlorad. Det är viktigt att vidmakthålla den nära dialogen.

Längre och långsammare kommunikationsvägar: Genom att centralisera kommunikatörer kan kommunikationsvägarna mellan olika förvaltningar och avdelningar inom kommunen bli längre. Det kan ta längre tid att få information och svar på frågor, vilket kan påverka kommunikationens snabbhet och reaktionsförmåga. Speciellt vid ”kriser” eller vid behov av snabba kommunikationsinsatser ut i utförarverksamheter som t ex skola, förskola eller omsorg.

Brist på specialanpassning: Om kommunikatörerna inte sitter nära verksamheterna kan det vara svårt att snabbt och flexibelt anpassa kommunikationen till specifika situationer eller behov. Det kan vara svårt att få den djupgående kunskap och insikt som krävs för att kommunicera på ett anpassat och effektivt sätt inom varje enskilt sakområde.

KANSLI

Fördjupad utredning av stödfunktioner

- Kansli: nämndsekreterare

Nuvarande organisation

- Idag finns 5 tjänster med titeln nämndsekreterare fördelade på samtliga fem förvaltningar i kommunen. Volymen arbete som går till arbetsuppgifter för en traditionell nämndsekreterartjänst motsvarar ca 3,85 heltidsekvivalenter. Dessa är fördelade på 8 personer inom Danderyds kommun.

Vad upplevs fungera väl?

- Nämndsekreterarna påtalas idag arbeta nära respektive verksamhetschef, vilket sägs vara viktigt och borga för goda processer.
- Flera intervjuade chefer på förvaltningarna upplever att dagens processer fungerar väl och att dessa har utvecklats, likväl mallar och rutiner. Men åsikterna skiljer sig åt, och det är flera som påtalar utvecklingspotential och vikten av helt gemensamma processer – både bland chefer och nämndsekreterare. Det påtalas också fungera väl med avseende på kollegialt stöd, att det finns kollegor att fråga. Förvaltningarna är generellt nöjda med kansliets centrala stöd.
- Vissa av nämndsekreterarna lyfter vikten med en verksamhetsnära dialog med handläggare för att säkra kvalitativa underlag för vidare beredning, och att detta huvudsakligen fungerar väl i de olika förvaltningarna.

Vad upplevs fungera mindre väl?

- Samtidigt som det finns de som tycker att det fungerar bra idag vittnar samtal med både nämndsekreterare och andra om att processerna ser olika ut i olika förvaltningar, och man menar att dessa håller ojämn kvalitet. Vissa nämndsekreterare påtalar också att det finns stor utvecklingspotential i den egna förvaltningen. Det lyfts vidare att förtroendevalda ofta byter nämnd, och att det för dem blir försvårande när det förekommer olika ärendeberedningsprocesser för olika nämnder.
- Upplevda brister i processer och i underlag sägs leda till dubbelarbete – inte minst för central kanslifunktion vid beredning av ärenden till KS och KF. Detta beskrivs som ett onödigt dubbelarbete och en stor ineffektivitet pga bristande gemensamma processer och kvalitet.
- Rollerna påtalas också vara väldigt splittrade, vilket också syns rent statistiskt med 8 personer som motsvarar knappt 4 heltider. Detta sägs leda till en relativt stor sårbarhet, och risk för försämrad kvalitet och effektivitet. I o m den senaste organisationsjusteringen då PLEX funktioner flyttat ut till olika förvaltningar lyfts också en utökad arbetsbörda för både nämndsekreterare och registratur, vilket man upplever att man inte blivit resurskompenserad för. Det påtalas vidare finnas en oro för den sårbarhet som råder med i huvudsak en person som jobbar med respektive nämnd – t ex vid sjukdom, semester eller annan frånvaro.

Fördjupad utredning av stödfunktioner

- Kansli: nämndsekreterare (forts)

Vad upplevs fungera mindre väl? (forts)

- Nämndsekreterare vittnar också om att verksamheterna, baserat på deras titel, ser nämndsekreterarna som ”allt i allo stöd”, och att man i verksamheterna inte fullt ut förstår vad rollen innebär. Det påtalas finnas ett behov av att rollen behöver förtydligas. Problematiken förstärks också av att nämndsekreterarna inte heller är helt överens om vad rollen är i relation till respektive förvaltningshandläggare, som är de som skriver fram ärenden. *Vem ansvarar för att innehållet är kvalitetssäkrat?* Vissa nämndsekreterare påpekar att handläggare i deras förvaltning ser på nämndsekreteraren som den som skall färdigställa ärendet, andra att det är mer en kvalitetssäkrande roll. *Var går gränsen?* Rollen och processerna sägs också ha påverkats en hel del av respektive verksamhets chefs önskan om samarbetet med sina nämndsekreterare. Här lyfts ett behov av att både tydliggöra roll och förväntning på den, likväl som stärkta gemensamma processer.
- Många verksamheter uttrycker att det skulle finnas fördelar med en starkare centralisering, eller i alla fall styrning, av nämndprocesserna för att säkra kvalitet och effektivitet och gemensamma processer. Men det påtalas samtidigt vara viktigt med det nära samarbetet med respektive verksamhet för en välfungerande demokratisk politisk process. Det finns en viss oro att en centralisering skulle kunna leda till sämre samverkan mellan förvaltning och nämnd.

Våra sammanfattande reflektioner nämndsekreterariat

- Av medverkande kommuner i omvärldsanalysen konstaterar vi att i princip samtliga aktivt verkat för att ha en samlad central kanslifunktion – detta inkluderar både nämndsekreterare, registratur och arkiv. Några har en mix av central/de-central organisation, och då främst att enskilda förvaltningar har nämndsekreterare kvar. Registratur och arkiv är huvudsakligen centraliserat. Detta för att säkra effektiva processer med god kvalitet rakt igenom hela den kommunala beslutssystemet och oavsett vilken nämnd ett ärende skall beslutas i. I övrigt av samma skäl som övriga stödfunktioner – ökad effektivitet, redundans och likvärdigt stöd till samtliga verksamheter.
- Givet att välfungerande nämndprocesser är avgörande för att säkerställa grunden i det demokratiska systemet, och säkerställa goda beslutsunderlag för kommunens styrande politiker, och att det i verksamheten påtalas finnas brister i kvalitet och effektivitet så ser vi att justeringar kan behöva göras. Detta även för att minska den sårbarhet som påtalas i organisationen trots att knappt 4 heltidsekvivalenter är fördelade på 8 personer. Även SKR påtalar vikten av en välfungerande ärendeberedning för att säkra en god beslutsprocess.

Fördjupad utredning av stödfunktioner

- Kansli: nämndsekreterare (forts)

Våra sammanfattande reflektioner nämndsekretariat (forts)

- En gemensam bild av rollen/uppdraget, gemensamma rutiner, mallar och processer är avgörande. Ett närmare samarbete påtalas behövas mellan förvaltningar.
- Vi ser både ett behov av, och starka skäl för att, stärka det centrala kansliets roll, avseende ärendehanteringsprocessen. Antingen genom en starkare styrning och genom ett större samordningsansvar för processen, eller genom en centralisering av nämndsekreterarfunktionen. Men naturligtvis med ett mycket nära samarbete med, och ute på, förvaltningarna. Detta skulle kunna stärka både kvalitet och effektivitet, samt minska sårbarheten i organisationen som helhet. Vidare ge nämndsekreterarna ett närmre kollegialt sammanhang, starkare än dagens interna nätverk, för löpande kompetensutveckling.

Våra rekommendationer nämndsekretariat

1. Vi rekommenderar KKK att gå vidare med en centralisering av nämndsekreterarna till en gemensam organisation inom kansliet vid administrativa avdelningen på KKK. Dagens organisering riskerar suboptimering utifrån att 8 personer delar på ca 4 ÅA. Detta riskerar leda till minskad effektivitet. Vidare påtalar många i organisationen, inklusive flertalet nämndsekreterare att det brister i gemensamma beredningsprocesser. En samlad organisering bedöms öka både kvalitet i process, och effektivitet i hantering. Vidare ett samlat sammanhang för organisationens nämndsekreterare för löpande erfarenhetsutbyte och kompetensutveckling. Det ökar också redundansen i organisationen där enskilda förvaltningar/kontor idag är sårbara med enbart en person som stöd i dessa mycket viktiga processer.
2. Vi rekommenderar vidare att ge kansliet uppdraget att ta fram en fördjupad utredning/plan för hur en centralisering av dessa kan åstadkommas. Detta med utgångspunkt i att dagens resurser avser delade tjänster. Detta utreds med fördel tillsammans med funktionerna registratur och arkiv.

Fördjupad utredning av stödfunktioner

- Kansli: registrator

Nuvarande organisation

- Idag finns 7 tjänster med titeln registrator. Volymen arbete som går till traditionella registraturuppgifter motsvarar 4,8 heltidsekvivalenter. Dessa är fördelade på 7 personer och återfinns i samtliga förvaltningar. Det är inte ovanligt att de personer som har den officiella titeln registrator också hanterar uppgifter som nämndsekreterare eller arkivarie.

Vad upplevs fungera väl?

- Över lag så upplevs registraturen fungera förhållandevis väl, men det finns en viss osäkerhet i verksamheten hur väl. Det påtalas vara viktigt att registraturen arbetar verksamhetsnära utifrån både mängd ärenden, men också utifrån att det är olika diariesystem som man måste behärska.
- Mängden ärenden skiljer sig stort, där miljö- och stadsbyggnad påtalas ha den största mängden trots att det är den minsta förvaltningen.

Vad upplevs fungera mindre väl?

- Det finns som beskrivs ovan en viss osäkerhet i organisationen kring hur väl registraturen fungerar i alla delar, samt en osäkerhet kring vilka registratursuppgifter som görs ”långt ut i organisationen” t ex av en rektor eller verksamhetsledare. Det ställs frågor i samtalen så som – ”blir allt registrerat så som det ska?”. Det påtalas också i samtal att det ibland kan vara svårt att hitta information relaterat till ärenden, och att det är svårt att veta om all relevant information/handlingar är registrerade. T ex om alla relevant är registrerat ute i rektorsområden och på skolorna.
- Det beskrivs idag finnas en sårbarhet i organisationen kring registraturen, dels då detta i nästan alla förvaltningar är en tjänst som ligger på en person, dels då det är en tjänst som i de flesta fall har flera andra ansvar – ofta arkiv eller nämndsekreterare.
- Det finns också en viss oro i organisation för att göra förändringar då det påtalas vara en yrkesgrupp som är svår att rekrytera. Samtidigt påtalas av många att man ser vissa, en del uttrycker det som stora, fördelar med en centralisering för att både minska sårbarhet, men också att skapa sammanhanget för registratorer för kompetensutveckling. En samlad organisering sägs kunna skapa bättre möjligheter att hjälpa varandra, och lära sig fler system som används av olika verksamheter. De flesta påtalar också vikten av att registratorer, oavsett organisering, måste vara ute i verksamheterna frekvent.
- Vidare påtalas att man måste ta höjd för framtida ökad grad av automatisering och digitalisering även inom registratursområdet, och ställer sig frågan vad det betyder för både roll och organisering av funktionen framöver.

Fördjupad utredning av stödfunktioner

- Kansli: registrator (forts)

Våra sammanfattande reflektioner registratur

- Av medverkande kommuner i omvärldsanalysen konstaterar vi att i princip samtliga aktivt verkat för att ha en samlad central kanslifunktion – detta inkluderar både nämndsekreterare, registratur och arkiv. Registratur är utifrån omvärldsanalys huvudsakligen centraliserat. Samma skäl nämns som för övriga stödfunktioner – ökad kvalitet och effektivitet, redundans och likvärdigt stöd till samtliga verksamheter.
- Precis som avseende nämndsekreterarfunktionen så ser vi att det finns uppenbara fördelar med att centralisera registraturen i Danderyds kommun. Detta inte minst mot en bakgrund av att det är en roll som idag ofta innehåller andra ”kanslirelaterade” uppgifter. En centralisering skulle på ett positivt sätt kunna skapa förutsättningar för att skapa mer ”renodlade” roller men samtidigt minska sårbarheten i organisation för respektive verksamhet som idag ofta enbart har en person på en enskild roll. Detta skapar svårigheter vid t ex sjukdom, semester eller annan mer kortsiktig frånvaro, men också risker om någon skulle lämna. Registratorer är tillika en svår kompetens att rekrytera då det råder brist på registratorer på marknaden.

Våra rekommendationer registratur

1. Vi rekommenderar KLK att gå vidare med en centralisering av registraturen till en gemensam organisation inom kansliet vid administrativa avdelningen på KLK. Dagens organisering riskerar suboptimering utifrån att 7 personer delar på ca 5 ÅA. Detta riskerar leda till minskad effektivitet. En samlad organisering bedöms öka både kvalitet i process, och effektivitet i hantering. Vidare ett samlat sammanhang för organisationens registratorer för löpande erfarenhetsutbyte och kompetensutveckling. Det ökar också redundansen i organisationen där enskilda förvaltningar/kontor idag är sårbara med enbart en person. Vid frånvaro kan man ”stöta” flera förvaltningar, samt att ett ökat kollegialt sammanhang kan öka attraktiviteten som arbetsgivare och säkra att behålla resurser som är svårrekryterade.
2. Vi rekommenderar vidare att ge kansliet uppdraget att ta fram en fördjupad utredning/plan för hur en centralisering av dessa kan åstadkommas. Detta med utgångspunkt i att dagens resurser avser delade tjänster. Detta utreds med fördel tillsammans med funktionerna nämndsekreterare och arkiv.

Fördjupad utredning av stödfunktioner

- Kansli: arkivarie

Nuvarande organisation

- Idag finns 3 tjänster med titeln arkivarie, dessa återfinns i kansliet på kommunstyrelsekontoret. Volymen arbete som går till traditionella arkivarieuppgifter motsvarar 4,15 heltidsekvivalenter. Arkivarieuppgifter utförs på samtliga fem förvaltningar, inte sällan av personer som har en annan officiell titel (ex nämndsekreterare, registrator, mm). Dessa 4,15 heltidsekvivalenter är fördelade på 7 personer.

Vad upplevs fungera väl?

- Precis som avseende registraturen så upplevs arkivfunktionen huvudsakligen fungera tillfredsställande, men det är förhållandevis många som inte har en stark, eller tydlig, uppfattning. Flera är av bilden att ”de tror” att arkivfunktionerna är rimligt samordnade i kommunen idag, och att det sker på ett unisont sätt.

Vad upplevs fungera mindre väl?

- Det som dock lyfts är att arkivvården ute i förvaltningarna släpar efter, och att detta inte blir prioriterat. Det inkluderar att löpande rensa arkiven, att säkra att rätt handlingar är arkiverade, och att akter är rensade på irrelevanta underlag. Det påtalas att det ibland hyrs in konsulter för att ”komma ikapp”, men att det blir dyrt, och kanske inte så samordnat som önskat.
- Det som framför allt påtalas är att kommunen ligger efter vad gäller utveckling av e-arkiv, och att detta är en mycket viktig fråga att prioritera framgent för att stärka både effektivitet och kvalitet. Det sägs vara oklart vad status och planering för vidareutveckling är, och att det verkar vara svårt att få till trots att det finns många lösningar.

Våra sammanfattande reflektioner arkiv

- Av medverkande kommuner i omvärldsanalysen konstaterar vi att i princip samtliga aktivt verkat för att ha en samlad central kanslifunktion – detta inkluderar både nämndsekreterare, registratur och arkiv. Arkiv är utifrån omvärldsanalys huvudsakligen centraliserat. Samma skäl nämns som för övriga stödfunktioner – ökad kvalitet och effektivitet, redundans och likvärdigt stöd till samtliga verksamheter.

Fördjupad utredning av stödfunktioner

- Kansli: arkivarie (forts)

Våra sammanfattande reflektioner arkiv (forts)

- Precis som avseende nämndsekreterarfunktionen och registratur så ser vi att det finns uppenbara fördelar med att centralisera arkivet i Danderyds kommun. Detta inte minst mot en bakgrund av att det är en roll som idag ofta innehåller andra ”kanslirelaterade” uppgifter, och att det ute i förvaltningarna idag inte finns dedikerade roller för denna funktion. Det är också svårt att ekonomiskt motivera då det är en ”tillikauppgift” av mindre omfattning. Detta innebär dock att det ofta nedprioriteras om det är andra frågor som kommer i vägen, och arkivering blir därmed eftersatt. En starkare fokusering, med ett kommunövergripande ansvar, kan också tänkas påskynda angelägenhet om att driva på leveranser och integrationer till det kommungemensamma e-arkivet som kansliet ansvarar för.

Våra rekommendationer arkiv

1. Vi rekommenderar KLK att gå vidare med en centralisering av arkivfunktionen till en gemensam organisation inom kansliet vid administrativa avdelningen på KLK. Dagens organisering riskerar suboptimering utifrån att 7 personer delar på ca 4 ÅA, samtidigt som endast 3 personer har rollen som arkivarie, vilka redan finns centraliserade på KLK. Detta riskerar leda till minskad effektivitet. En samlad organisering bedöms öka både kvalitet i process, och effektivitet i hantering. Vidare ett samlat sammanhang för organisationens arkivarier för löpande erfarenhetsutbyte och kompetensutveckling. Det ökar också redundansen i organisationen där enskilda förvaltningar/kontor idag är sårbara med enbart en person.
2. Vi rekommenderar vidare att ge kansliet uppdraget att ta fram en fördjupad utredning/plan för hur en centralisering av dessa kan åstadkommas. Detta med utgångspunkt i att dagens resurser avser delade tjänster. Detta utreds med fördel tillsammans med funktionerna nämndsekreterare och registratur. En sådan plan kan med fördel vidare ta höjd för resursbehov av utredning kring, och införandet av ett e-arkiv i kommunen. Något som efterfrågas för att öka både kvalitet och effektivitet.

Fördjupad utredning av stödfunktioner

- Fördelar och risker med en samlad organisation för kansliet

Fördelar

Ökad kvalitet i den viktiga beredningsprocessen: Genom att samla kanslifunktionerna centralt i kommunen ökar förutsättningarna för att kvalitetssäkra beredningsprocessen av ärenden från de olika nämnderna, till KS och KF. Detta skulle adressera en kvalitetsbrist, som kommunen upplever finns idag. Beredningen av ärenden måste grundas på tydliga, välgjorda och kompletta underlag. Det innebär att dokumentationen kring ärendet, såsom handlingar, utredningar och förslag, måste vara utförlig, korrekt och lättförståelig, samt att det finns en gemensam beredningsprocess oavsett förvaltning i kommunen.

Stärkt specialisering för ökad effektivitet och kvalitet:

Kanslifunktionerna är idag i allt väsentligt delade roller, där enskilda individer har breda ansvar. Genom att samla nämndsekreterare, registratorer och arkivarier centralt i kommunen kan man skapa möjligheter för kompetensutveckling och specialisering inom specifika områden, vilket sannolikt leder till höjd kvalitet och effektivitet.

Bättre resursutnyttjande: En samlad organisation kan möjliggöra ett mer effektivt resursutnyttjande av personal, utrustning och tekniska resurser. Man kan undvika onödig dubbelbemanning och se till att resurserna används på bästa sätt. De har också möjlighet

Fördelar (forts)

att täcka upp för varandra vid sjukdom/semester/föräldraledighet/ annat, vilket beskrivs vara en utmaning idag, och där förvaltningscheferna ofta blir de som får täcka upp för nämndsekreterarna.

Stärkta förutsättningar för verksamhetsutveckling: En samlad organisering för kanslifunktionerna skapar stärkta förutsättningar för att aktivt arbeta med en gemensam verksamhetsutveckling - både genom tydliggjorda roller, processer och mallar, men också för att påskynda digitalisering inom både nämndprocesser, registratur, och införande av e-arkivfunktioner i kommunen för ökad kostnadseffektivitet

Risker

Minskad kontakt med förvaltningarna: Idag arbetar nämndsekreterarna utifrån vitt skilda lagstiftningar, och därtill mycket nära respektive förvaltningschef. Ett samlat nämndsekreterariat kan innebära en risk att nämndsekreterarna kommer längre ifrån enskilda förvaltningar och nämnder, vilket skulle kunna innebära en minskad förståelse för lokal kontext och behov, vilket i sin tur kan påverka kvaliteten på det arbete som utförs. Det blir mycket viktigt med en nära samverkan med respektive förvaltning. Detsamma påtalas för registraturen – dvs vikten av att vara ute i verksamheterna frekvent.

IT

Fördjupad utredning av stödfunktioner

- IT

Nuvarande organisation

- Organisationen kopplat till IT-relaterade frågor är delvis splittrad. Å ena sidan finns det en central organisation på KLK som omfattar 16 tjänster (IT-tekniker, IT-support, systemförvaltare, IT-administration, och IT-samordnare (finansierad till 80% av BF). Därutöver har BF en organisation som omfattar verksamhetsutvecklare som arbetar med systemförvaltning av 14 system samt ger viss support, samt en systemförvaltare som endast arbetar 20% med systemförvaltning. Därutöver finns 8 (motsvarande 5,25 heltidsekvivalenter) IT-tekniker/support ute på olika skolor, där tjänsterna i viss utsträckning är delade, vilket innebär att exempelvis lärare står för IT-supporten. Även SF och MSBK har personer som både hanterar systemförvaltning, likväl som viss IT-support.

Vad upplevs fungera väl?

- De senaste åren har ett relativt omfattande utvecklingsarbete gjorts inom centrala IT, som fokuserat på att komma till rätta med IT-säkerhetshantering och större upphandlingar. Utvecklingsarbetet pågår löpande och det har under 2023 skett en utredning kopplat till skol-IT, som avsett adressera skolans utmaningar och behov och de organisatoriska konsekvenserna av detta. Hösten 2023 har det, enligt uppgift, fattats ett beslut om att integrera IT-supporttjänster som idag ligger ute på skolorna till den centrala IT-avdelningen vid KLK. Det förutspås att många av de utmaningar som BF har upplevt kommer att lösas genom implementering av utredningens förslag. Dessutom kommer IT-relaterad support och service se likadan ut för hela kommunen.

Vad upplevs fungera mindre väl?

- Rapporten målbild IT i skolan (2023) beskriver utförligt utmaningarna kopplat till skolans behov. Utifrån intervjuer med de olika förvaltningarna kan vi addera några punkter, med utgångspunkt i att ha talat med fler förvaltningar än endast BF.
- Stödet kopplat till beställning av hårdvara, behörigheter och installation av mjukvara upplevs inte ha fungerat väl, där förvaltningarna förväntat sig stöd från centrala IT, men centrala IT har inte kunnat tillhandahålla detta av olika skäl. Det påtalas att det bl a saknats ett formellt beslut som definierar centrala IT:s uppdrag att ge detta stöd, dels att det inte funnits tillräckliga resurser i den centrala organisationen. De utmaningar som bland annat påtalats givet den ”uppdelning” som varit rådande är att det riskerar ha lett till säkerhetsbrister då hårdvara inte varit konfigurerad utifrån centrala IT:s specifikationer. Vidare att olika hårdvara inköpts i olika delar av organisationen utifrån egna specifikationer, inte utifrån en ”kommungemensam specifikation” utifrån roll och behov. Detta påtalas skapa svårigheter i drift, förvaltning men också vara kostnadsdrivande.

Fördjupad utredning av stödfunktioner

- IT (forts)

Vad upplevs fungera mindre väl? (forts)

- Det upplevs inom BF och SF saknas resurser som kan vara verksamheterna behjälpliga med installation och underhåll av diverse teknisk utrustning (kopiatorer, projektorer, mötesutrustning, etc). Övriga förvaltningar, lokaliserade i Slottet och Mörby Centrum, får detta stöd tillgodosett via internservice. Det finns, enligt uppgift, ingen formell överenskommelse eller gränsdragningslista mellan IT och internservice i denna fråga, men samarbetet upplevs fungera bra.
- För systemförvaltning av centrala system som används i hela kommunen ligger ansvaret på central IT, medan det för verksamhetsspecifika system ligger på olika roller/funktioner ute i förvaltningarna. I vissa fall på mer dedikerade tjänster, men ofta som ett tillika-uppdrag för enskilda roller. Det lyfts röster om att det upplevs vara en svår avvägning kring var systemförvaltningen för verksamhetsspecifika system bör ligga. Flera av de verksamhetsnära systemen kräver specialistkunskap kring den specifika verksamheten, förknippade regelverk, etc. vilket gör att det är svårt att upprätthålla en adekvat kunskap kring dessa om det skulle centraliseras, men centrala IT ger samtidigt uttryck för att det finns vissa vinster förknippade med att samla systemförvaltningen.
- Vidare påtalas ett stort behov av att driva på den fortsatta utvecklingen och leveranser till det kommunövergripande e-arkivet för att öka effektivitet och kvalitet i kommunen, vilket tidigare nämnts. Det är oklart vad status är, och var ansvaret ligger för att ta frågan vidare. Arbetet drivs och samordnas från arkivfunktionen som har det huvudsakliga ansvaret i kommunen.

Våra sammanfattande reflektioner IT

- Av medverkande kommuner i omvärldsanalysen konstaterar vi att samtliga har en centraliserad IT-organisation. De flesta har detta inom den egna organisationen, men ett par kommuner har också valt att handla upp delar av, eller nästan hela, IT-organisationen. I de flesta kommuner ligger dock vissa systemförvaltaransvar ute i respektive verksamhet som huvudsakligen nyttjar systemen ifråga. De främsta skälen är för ökad samordning kring IT, bättre överblick, effektivare förvaltning och kostnadseffektivitet, men också för att stärkt säkerhet kring inte minst hårdvara och dess användning.
- Vi förstår det som att det i projektstyrningsgruppen av skol-IT-projektet kommer fattas beslut om att BF:s befintliga IT-support centraliseras tillsammans med centrala IT. Denna organisatoriska förändring behöver förhandlas i sedvanlig ordning innan en effektivering, och stöd påtalas behövas från HR för att genomföra förhandling.

Fördjupad utredning av stödfunktioner

- IT (forts)

Våra sammanfattande reflektioner IT (forts)

- Utöver nämnda centralisering av IT-support kommer centrala IT att hantera samtliga förvaltningars beställningar av hårdvara, behörigheter och installation av mjukvara (exkluderat inköp av elevdatorer (Chromebooks)). IT kommer också att ”äga” hårdvaran. Denna förändring kommer att frigöra mycket tid från verksamheterna och säkra en mer jämlik tillgång till stöd/service, men inte minst också öka säkerheten att hårdvara som nyttjas i organisationen följer en gemensam standard.
- Efter denna organisatoriska förändring kommer all IT vara centraliserad, förutom systemförvaltningen av verksamhetsnära system. Vi konstaterar att genomförande av identifierade åtgärder inom ramen för skol-IT-projektet förväntas lösa många av dagens upplevda utmaningar.

Våra rekommendationer IT

1. Vi rekommenderar IT att implementera föreslagna lösningar inom ramen för skol-IT projektet och i linje med fattat beslut och ytterligare centralisera IT-funktionerna inom Danderyds kommun. Inom ramen för implementeringsprojektet är det viktigt att säkra att nödvändigt stöd upprätthålls genom en mycket nära dialog och kommunikation med berörda verksamheter, samt säkerställa att inte saker ”faller mellan stolarna”. Ett exempel som lyfts är t ex applikationsstöd. Det behöver bli tydligt vilka resurser som ska hantera applikationer (schemaläggning, klassuppdelningar, etc), dvs arbetsuppgifterna som skolornas IT-tekniker/support i dagsläget är behjälpliga med.
2. Vi rekommenderar IT att vidare utreda vilken systemförvaltningsorganisation som bäst tjänar Danderyds kommun. Det finns idag ett strategiskt och ett operativt forum för systemförvaltarna, vilket är positivt. Men på sikt behöver ställning tas till vilken organisation som är bäst lämpad för systemförvaltningen av kommunens 200+ system. I dagsläget implementeras en ny systemförvaltningsmodell, men organisationen för systemförvaltningen är fortsatt splittrad. Vad är för- och nackdelar med en central visavi en de-central systemförvaltningsorganisation, och vilka kvalitativa och ekonomiska effekter ger vad?
3. Vi rekommenderar IT att ta fram en gränsdragningslista/överenskommelse med internservice kring vilken ”installationshjälp/teknisk support” som verksamheterna kan avropa från internservice. Stöd med t ex projektorer, IT-utrustning, hopkoppling av skärmar etc). I en eventuell omorganisation av vaktmästeriet finns det potentiella vinster med att ”tekniskt vaktmästeri” förläggas på en samlad vaktmästerifunktionen. Tekniska kontoret, internservice eller förvaltningscentraliserat. Se vidare kring rekommendationer fastighet.
4. Vi rekommenderar IT att tillsammans med fastighetsavdelningen utreda möjligheterna till att på sikt implementera ett (1) ärendehanteringssystem för samordning av beställning och felanmälningar av teknik- och fastighetsrelaterade frågor (fastighetsteknisk service/drift och vaktmästeri) för att skapa en väg in för kommunens verksamheter/medarbetare, vilket skulle underlätta och skapa tids- och effektivitetsvinster för verksamheterna.

Fördjupad utredning av stödfunktioner

- En samlad organisation IT

Fördelar

Effektiv resursanvändning: En centraliserad IT-organisation kan effektivt hantera och fördela resurser som personal, hårdvara och programvara över hela kommunen. Det kan undvika onödig dubbling av resurser och ge kostnadsbesparingar.

Enhetsstyrning och enhetlighet: En gemensam IT-organisation kan säkerställa att alla avdelningar och verksamheter följer samma standarder och riktlinjer när det gäller IT. Detta kan leda till enhetlig teknik och bättre samordning.

Bättre säkerhet och dataskydd: En centraliserad IT-organisation kan bättre hantera och övervaka säkerheten och dataskyddet inom hela kommunen. Det kan minimera risken för dataintrång och andra säkerhetsproblem.

Teknisk kompetens: Genom att samla IT-kompetens på ett ställe kan det vara enklare att rekrytera och behålla teknisk kompetens. Det kan också ge möjligheter för personalen att specialisera sig inom olika områden.

Snabbare beslutsprocesser: En centraliserad IT-organisation kan leda till snabbare beslutsprocesser då beslut går genom samma kanaler och godkännandeprocesser, utan inblandning av andra.

Risker

Långsamma beslutsprocesser: En centraliserad IT-organisation kan samtidigt riskera att leda till långsammare beslutsprocesser då beslut måste gå genom samma kanaler och godkännandeprocesser. Det kan vara frustrerande för avdelningar som behöver snabba lösningar om det behöver samordnas och beslutas centralt.

Förlust av lokal anpassning: En centraliserad IT-organisation kan ibland ha svårt att anpassa sig till specifika behov och preferenser på avdelningsnivå. Det kan leda till att vissa enheter inte får de IT-lösningar de behöver. Ett nära samarbete och lyhördhet är viktigt.

Ökad arbetsbelastning och minskad leverans: Om centraliserad IT-avdelning underbemannas kan personalen riskera att överbelastas med beställningar och uppgifter från olika delar av kommunen, vilket kan leda till minskad effektivitet och ökad stress, samt i värsta fall att organisationen inte får det stöd som behövs.

FASTIGHET

Fördjupad utredning av stödfunktioner

- Fastighet (förvaltning, gränsdragning och vaktmästeri)

Nuvarande organisation

- Organisationen för fastighetsrelaterat stöd och fastighetsfrågor är splittrad beroende på funktion och ansvar och är fördelad på flera förvaltningar och verksamheter. Bildningsförvaltningen har 1 lokalsamordnare, 4-5 skolvaktmästare som är anställda under respektive verksamhet/rektor, och därtill finns 14 idrottsplatsvaktmästare inom kultur- och fritid med ansvar för kommunens idrottsplatser. Inom vård- och omsorgsförvaltningen finns enligt uppgift 1 vaktmästare för vård- och omsorgsboenden. Därtill finns internservice vid KKK, som omfattar 7 medarbetare varav 3 arbetar som vaktmästare samt 1 platsansvarig för Mörby med visst fastighetsansvar. Vidare finns inom internservice 1 konferenstekniker och 2 konferensvärdar. Därutöver finns tekniska kontorets fastighetsavdelning med ett övergripande ansvar för förvaltningen av kommunens samlade fastighetsbestånd.
- Tekniska kontoret/fastighetsavdelningen gör under hösten 2023 en förändring som innebär att avtalet med en tidigare leverantör sägs upp och TK ”tar hem” en del av det som tidigare låg på entreprenad avseende felanmälan/driften av fastigheterna. Denna är i skrivande stund under uppbyggnad och omfattar idag 9 medarbetare, samt 3-4 vakanta tjänster. Denna nya organisation tar över den förra entreprenörens ansvar av att bli emotta felanmälningar, och bedöma behov av åtgärder. Själva utförarverksamheten (exempelvis elektriker- eller rörmokarkompetens) kommer fortsatt att ropas av från avtal med entreprenörer. Utöver ovan är det många i organisationen – främst assistenter och rektorer som påtalar att de får hantera en stor mängd fastighetsrelaterade frågor, och där man delvis upplever att den ordning som varit inte varit optimal med avseende på roll/ansvar satt i relation till kunskap inom området.

Vad upplevs fungera väl?

- Det påtalas av flera att det är en skillnad idag i kommunikation och ambition/intentioner från fastighetsavdelningen än tidigare - en positiv utveckling. Det upplevs finnas mer av strategisk dialog för utveckling framöver. Det är flera som lyfter att de ser hemtagningen av felanmälan/driftsamordning som positivt, men att det behövs mer. Det behöver tydliggöras vem som ansvarar för vad, samt att det önskas ett ökat stöd kring det som är att betrakta som ”fix” och samordning kring fastighetsfrågor.
- Vissa verksamheter/rektorsområden inom BF upplever att de har relativt gott stöd av ”fix” via egna vaktmästare som är knutna till rektorsområdet, medan andra inte har det. Det skiljer sig stort mellan rektorsområden. Det efterfrågas mer centralt stöd, med lika tillgång oavsett rektorsområde. En av skolorna (Kevingeskolan) har ”hyrt in” en vaktmästare av internservice en dag i veckan, vilket uppges ha fungerat mycket väl. Förskolor har över huvud taget inga egna vaktmästare, men behovet påtalas finnas.
- Bildningsförvaltningen efterfrågar möjligheten att kunna ropa av vaktmästertjänster (”fixartjänster”) vid behov, eller att det hanteras genom löpande rondering av i alla skolor för identifiering av behov av mindre åtgärder att hantera, men också för att hantera felanmälan vid behov av större åtgärder. Något som påtalas landa på assistenter och rektorer till stor del idag.

Fördjupad utredning av stödfunktioner

- Fastighet (förvaltning, gränsdragning och vaktmästeri) (forts)

Vad upplevs fungera mindre väl?

- Bildningsförvaltningen upplever stora utmaningar förknippat med att hantera olika underleverantörer i samband med renoveringar och fastighetsteknisk skötsel. Idag går mycket tid åt för intendent, rektorer och verksamhetschefer att hantera fastighetstekniska/driftärenden, och inte minst samordning med entreprenörer. Man efterfrågar stöd och samordning av centrala resurser (ex på fastighetsavdelningen) som hanterar kontakt med entreprenörer, och koordinerar planeringen av underhåll i dialog med skolorna, för att säkerställa minimal påverkan på undervisning och elever. Det efterfrågas vidare stöd i att fatta beslut om både åtgärder och materialval (vad gäller exempelvis hissar, lås, kranar, etc), eftersom skolorna själv inte upplever sig besitta den kompetensen. Man beskriver sig som ”en dålig motpart” i diskussioner med entreprenörer. Samtidigt understryks att beslut om val av åtgärder, material eller lösningar behöver ske i dialog mellan en med teknisk kompetens och skolan, så att det blir bra för verksamheten/barnen. Alternativt att det tas fram tydliga tekniska standarder som specificerar kvalitet och materialval utifrån verksamhetsart eller för kommunen som helhet.
- Den resurs som idag arbetar som lokalstrateg på BF arbetar med en översyn av lokaler för hela kommunen, varför BF istället har en resurs som arbetar med att försöka koordinera planeringen och genomförandet av större renoveringar. Samtidigt upplevs denna resurs inte kunna avlasta skolorna/intendenterna i den utsträckning som är önskvärt.
- Interna hyresgäster upplever också en otydlighet kring vad hyresgäster respektive hyresvärd ansvarar för, och vad som ingår i hyreskontraktet och vad man som hyresgäst betalar extra för. Därutöver upplever TF att interna hyresgäster ofta har svårt att skilja på fastighetstekniskt underhåll (el, ventilation, vatten och avlopp, takunderhåll, etc) och vaktmästeritjänster (borra upp hyllor, byta lysrör, installera en projektor, mm). Historiskt har TF emottagit fakturor från förvaltningar för avropade tjänster via entreprenörer, som TF inte bär ansvar att stå för i egenskap av hyresvärd. Avtal mellan hyresgäster och TK ser enligt uppgift olika ut, beroende på vilken fastighet som är föremål för avtal, samt när dessa är skrivna. Detta påtalas bidra till en osäkerhet i organisationen om vad som faktiskt gäller. Standardisering kring avtal efterfrågas.
- Vidare finns en upplevelse av att TK brustit i återkoppling när felanmälningar har gjorts genom åren och att samordningen med externa entreprenörer fallit oproportionerligt mycket på hyresgästen.

Fördjupad utredning av stödfunktioner

- Fastighet (förvaltning, gränsdragning och vaktmästeri) (forts)

Vad upplevs fungera mindre väl? (forts)

- Det finns också frågor som lyfts i relation till att vissa rektorer blir ”hyresvärd” genom andrahandsuthyrning av lokaler till externa uthyrare, en roll man ej upplever sig varken ha tid för eller fullt ut bemästra. Vad gäller avtalsmässigt, vilka hyresnivåer är gällande, vad åligger förstahandshyresgästen etc?
- BF och SF ger uttryck för att de behov de har av stöd i såväl fastighetstekniska frågor (ex drift och planering av underhåll och renovering), som vaktmästeritjänster, inte fullt ut tillgodoses idag. Det ges i intervjuer uttryck för en viss osäkerhet kring vad hemtagningen av felanmälan de facto kommer innebära. Hur kommer framtida processer se ut, och vem ska man vända sig till för att få hjälp i frågor kring lokalerna där man bedriver verksamhet.
- Internservice servar idag Slottet och lokalerna i Mörby centrum med bl a vaktmästeritjänster/”fixartjänster”. T ex sätta upp saker, laga trasiga saker, installera mötesteknisk utrustning, flytt etc. Det finns en efterfrågan på den typen av stöd/tjänster också inom fr f a BF och SF. Något som L&T nyttjats för, men till förhållandevis stora kostnader..

Våra sammanfattande reflektioner fastighet

- Det är främst två större områden som är de stora utmaningarna relaterat ”fastighetsfrågor” - att tydliggöra gränsdragningsfrågan avseende ansvar på hyresvärd/hyresgäst och därtill kopplad samordning vid åtgärder i de fysiska lokalerna, samt behovet av enklare vaktmästartjänster och att stöd kring dessa tillhandahålls samtliga verksamheter där behov finns.
- Frågan om behov av ett samordnat stöd i planering kopplat till renoveringar/underhåll behöver lösas ut. Fastighetsavdelningens nya organisation som omfattar 13-14 medarbetare, och i egenskap av att vara kommunens kompetenspool kring fastighetsfrågor, bör rimligtvis kunna vara behjälpliga i större utsträckning kring projektplanering och operativ samordning med entreprenörer. Självklart behöver det ske i dialog/samverkan med respektive verksamhet.
- Då tillgången till vaktmästeristöd skiljer sig stort, och då delar av verksamheterna nyttjat stöd via L&T riskerar hemtagningen av deras tjänster att skapa en ”lucka” i kommunen, främst BF:s och SF:s behov av att kunna få hjälp vaktmästeritjänster. Varje verksamhet kan ej själv anställa/finansiera dess behov som uppgår till delar av en tjänst. Avrop av enklare tjänster har gjorts via L&T vilket var kostsamt TK (som fått en del av fakturorna) och verksamheterna.
- En mer sammanhållen organisation för vaktmästeritjänster skulle vara gynnsamt för kommunen som helhet då fler verksamheter kan dela på resurserna, och samtidigt få sina behov tillgodosedda. Utökning av resurser kan behövas, men som samtidigt spara externa tjänster, och frigör tid för utförarverksamheterna.
- Det finns två, möjligen tre, alternativ på organisatorisk lösning. 1, ökad samordning inom internservice, som redan idag tillhandahåller motsvarande stöd till delar av kommunen. 2, en centralisering av resurser inom BF att stödja samtliga rektorsområden, inklusive förskolan som idag helt saknad vaktmästarfunktion. Denna pool skulle också kunna stödja SF utifrån behov. 3, ett utökat uppdrag till fastighetsavdelningen att i tillägg till att sköta fastigheterna förvaltningsstrategiskt, också upprätthålla operativt stöd till de interna hyresgästerna, och därmed öka graden av ”kontroll” över kommunens fastighetsbestånd än mer.

Fördjupad utredning av stödfunktioner

- Fastighet (förvaltning, gränsdragning och vaktmästeri) (forts)

Våra rekommendationer fastighet

1. Vi rekommenderar fastighetsavdelningen att tydliggöra vad som åligger hyresgäst visavi hyresvärd avseende ansvar för fastigheterna. En gemensam gränsdragningslista bör vara gällande för samtliga fastigheter som upplåts internt, och samtliga hyresavtal bör uppdateras utifrån en gemensam gränsdragningslista. Fastighetsavdelningen/fastighetsförvaltningen bör ta höjd för att i tillägg till att ansvara för den strategiska förvaltningen, också tillhandahålla operativt stöd till verksamheterna avseende t ex entreprenörssamordning vid åtgärder. Detta så att utförarverksamheterna kan fokusera på omsorg och den pedagogiska verksamheten i ökad grad – deras kärnuppdrag. Exakt gränsdragning behöver utredas i dialog mellan fastighetsavdelning och berörda verksamheter, med målbilden att fastighet ansvarar för fastigheterna och utförarverksamheten för det verksamhetsmässiga innehållet.
2. Vi rekommenderar fastighetsavdelningen att tydliggöra i organisationen vad hemtagning av L&T:s tjänster, respektive uppbyggnad av en egen organisation, gentemot interna hyresgäster innebär. Vad innebär detta, vilka är de nya processerna, och vad ingår inte i denna nya ordning. T ex tillhandahållande av vaktmästeritjänster. Inom vad är fastighetsavdelningen behjälpliga och inte?
3. Vi rekommenderar vidare KLK och TK, men också tillsammans med övriga förvaltningar, att säkerställa att alla verksamheter inom kommunen har lika tillgång till att ”avropa” vaktmästeritjänster utifrån behov. Idag är, som konstaterats ovan, tillgången till dessa tjänster ojämnt fördelad i organisationen och löses på flera sätt – internservice, egna vaktmästare, externa inköpta tjänster. En samlad organisering skapar förutsättningar för både ökad kostnadseffektivitet, men också ett jämnare stöd för alla verksamheter och att verksamhetsansvariga kan fokusera mer på sina respektive kärnuppdrag. Vi ser att det finns tre huvudsakliga alternativa lösningar (för- nackdelar på nästkommande sida):
 1. Utvidga internservice uppdrag och organisation att tillhandahålla vaktmästartjänster till samtliga verksamheter i kommunen. Det kan inkludera både enklare fastighetsrelaterade frågor (utifrån en gränsdragningslista) likväl som vissa tekniska installationer, i överens kommelse med IT. Dvs organisations behov av att få ”fixartjänster” tillhandahållna. Det sker idag delvis redan mot t ex Kevingeskolan och uppdraget skulle kunna vidareutvecklas.
 2. Centralisera vaktmästarfunktioner inom BF istället för att dessa tillhör vissa rektorsområden. (Detta exkluderar idrottsvaktmästare som har en annan roll och är en integrerad del av kärnuppdraget i verksamheten). En central pool av vaktmästare med samma uppdrag som I ovan, men med fokus på att stödja samtliga rektorsområden, likväl som förskoleområden, vilka idag helt saknar detta stöd. BF skulle också inom ramen för denna lösning kunna tillhandahålla motsvarande stöd till SF som idag har en egen vaktmästare vid kommunens VoB.
 3. Det tredje alternativet är att samla all fastighetskötsel/vaktmästeri i hela kommunen inom TK:s fastighetsavdelning. Både internservice och BF:s vaktmästare. I övrigt samma roll som ovan att både tillhandahålla fastighetsrelaterade enklare stödtjänster, likväl som vissa tekniktjänster utifrån uppdrag från IT.
4. Vi rekommenderar vidare, oavsett lösning ovan, IT och fastighetsavdelningen att utreda förutsättningarna för att utveckla ”en väg in” för kommunens verksamheter – både för fastighetstekniska frågor, för vaktmästerifrågor men också för IT. Idag är det flera vägar in, och dessutom upplevt oklara vägar utifrån hemtagning av ”L&T”. Ett gemensamt felanmälanssystem skulle skapa ökad effektivitet och enkelhet i organisationen.

Fördjupad utredning av stödfunktioner

- Fastighet: för- och nackdelar med olika organisatoriska lösningar

Utvidga internservice uppdrag

- Fördelen skulle vara att tillgången till service/stöd blir mer jämlik för kommunens verksamheter och att tid frigörs från medarbetare som egentligen arbetar med kärnuppdrag. En bättre tillgång till service skapar ökad kvalitet ute i verksamheterna. Det finns eventuella ekonomiska vinster förknippat med att ha en egen organisation för fixartjänster, jämfört med användandet av entreprenörer. Detta baseras på erfarenheter av att verksamheter har fått betala höga summor för att exempelvis byta en glödlampa.
- Nackdelen skulle huvudsakligen vara att KLK:s operativa verksamhet ökar när huvudsakligt fokus bör vara det strategiska/styrande uppdraget.

Centralisera vaktmästeri inom BF

- Fördelen skulle vara att det inom BF, men också inom SF, säkras att alla verksamheter har samma stöd kring vaktmästerifunktioner, och att vissa verksamheter ej behöver vända sig externt för detta stöd.
- Nackdelen är det fortsatt inom kommunens kulle finnas två ”liknande funktioner” i internservice och inom en central pool av vaktmästare inom BF. Denna grupp, bestående v uppskattningsvis 6-8 personer behöver också en arbetsledare/chef vilket riskera utöka antalet chefer i organisationen.

Utvidga fastighetsavdelningens uppdrag

- Fördelen skulle vara att alla frågor som berör teknik och fastighet samlas på en plats i organisationen, vilket underlättar för de interna hyresgästerna då de vänder sig till en part med alla sina ärenden. Vaktmästare och fastighetsförvaltare kan snabbt kommunicera behov av åtgärder till varandra, inom respektive kompetens område. Det stärker samtidigt överblicken/kontrollen av det samlade fastighetsbeståndets status. En samlad vaktmästerienhet minskar sårbarheten vid vakanser/frånvaro och säkrar en jämlik tillgång till service/stöd för alla kommunens verksamheter. Det skapar ett kollegialt sammanhang för vaktmästare och skapar förutsättningar för professionalisering.
- De risker som kan uppstå är under villkoret att de verksamheter som har dedikerade resurser idag på något sätt får ett minskat stöd jämfört med idag. Det blir således viktigt att säkra att verksamheterna själva definierar behovet av stöd, så att fördelningen av stöd sker med behovet som utgångspunkt.

Fördjupad utredning av stödfunktioner

- Fördelar och risker med en samlad organisation för fastighet

Fördelar

Effektiv resursanvändning: Genom att samla vaktmästerikompetens på en plats i kommunen kan resurser användas mer effektivt. Kommunens verksamheter har möjlighet att antingen dedikeras resurser, eller ropa av resurser vid behov, vilket motverkar risk för överbemanning. Gemensam personal och utrustning kan användas mer effektivt.

Ökad flexibilitet och minskad sårbarhet: En samlad organisation skulle kunna omfatta ett antal ambulerande/mobila resurser som åker runt till verksamheterna i den ordning ärenden kommer in. Om någon är sjuk är det enkelt att någon annan kan täcka upp.

Jämlik tillgång till stöd: En gemensam organisation för vaktmästeri med möjlighet att ropa av stöd vid behov skapar en mer jämlik tillgång till denna typ av stöd i hela kommunen.

Samlad kompetens: Att samla vaktmästerikompetens skapar förutsättningar för en ökad professionalisering. Det ger också medarbetare ett kollegialt sammanhang, vilket kan underlätta rekrytering.

Risker

Risk för överbelastning: Om organisationen blir för stor eller personalen inte är tillräcklig för att hantera behoven kan det leda till överbelastning och minskad effektivitet. Detta skulle i förlängningen gå ut över verksamheternas kvalitet och därmed medarbetare/brukare/elever/medborgare.

Förlust av specialisering: När olika funktioner kombineras kan det innebära en förlust av specialisering inom varje område. Den största risken skulle gälla centralisering av skolvaktmästare, eftersom dessa har mycket god kunskap om de enskilda lokalerna/fastigheterna där service utförs. De är i dagsläget specialiserade på enskilda fastigheter/lokaler.

Innehållsförteckning

	Sid
Uppdraget - bakgrund, syfte och frågeställningar	4
Danderyds kommuns organisation	7
Kvantitativ kartläggning av stödfunktioner i Danderyd	9
Hur har andra organiserat sina stödfunktioner	31
Fördjupad utredning av stödfunktioner: analys, slutsatser och rekommendationer	48
Sammanfattade rekommendationer	81
Bilaga	88



Våra sammanfattade rekommendationer

Övergripande

1. Vår bedömning är att Danderyds kommun är en till storlek för liten kommun för att inte centralisera, eller hålla samman, stödjande funktioner som huvudsaklig idé och inriktning. Detta mot bakgrund av att tillskapa maximal effektivitet, och kvalitet och säkra ett likvärdigt stöd till hela kommunorganisationen oavsett storlek. Mot denna bakgrund rekommenderar vi Danderyds kommun att ta fram en strategi med inriktning att kommunövergripande stödjande funktioner centraliseras, om inte särskilda skäl finns för att inte centralisera/sammanhålla enskild funktion. Många stödjande funktioner är tillika redan centraliserade i kommunen, med ambition om lika kvalitet och tillgång, kompetensutveckling etc. Löpande/årlig utvärdering/uppföljning föreslås från både ”leverantör & kund” kring hur det upplevs fungera och om skäl finns för att omvärdera centralisering.

Mot ovan övergripande rekommendation ger vi följande rekommendationer med avseende på utredningens fördjupningsområden: upphandling, kommunikation, kansli, IT och fastigheter.

Upphandling

2. Vi rekommenderar KLK att gå vidare med en centralisering av all upphandlingskompetens till KLK, med fördel med nuvarande organisatoriska placering under ekonomichef. Det är i samband med en sådan centralisering avgörande att säkra fortsatt dedikerad kompetens kring entreprenadupphandlingar.
3. Vi rekommenderar vidare KLK att vidareutveckla och säkra en arbetsprocess med proaktivitet och med god framförhållning kring avtal, och att det sker i dialog med kommunens olika verksamheter, för att både säkra relevanta avtal, men också i möjligaste mån undvika att kommunen står utan viktiga ramavtal och för att undvika ”sista-minuten-lösningar”.

Våra sammanfattade rekommendationer (forts)

Kommunikation

4. Vi rekommenderar KLK att återgå till en centralisering av kommunikationsresurser likt tidigare organisering. Uppdraget bör läggas på administrativa avdelningen och enheten för utveckling & kommunikation att ta fram en plan för hur denna samorganisering kan genomföras, samt vad det får för konsekvenser med avseende på:
 - Att säkra att resurser dedikeras enskilda förvaltningar, i ett upplägg som innebär att kommunikatörer arbetar riktat mot minst 2 förvaltningar. Detta för att minska sårbar och öka ett kommungemensamt perspektiv. Detta bör ske i nära dialog med samtliga förvaltningars behov. I dagsläget finns det behov av stöd som inte tillgodoses (främst inom MSBK).
 - Säkra en strategisk höjd i det kommunikativa arbetet, som innebär att kommunikationen omfattar ett målmedvetet arbete kopplat till både kommunvarumärke mot medborgare men också som arbetsgivare.

Kansli -nämndsekreterare

5. Vi rekommenderar KLK att gå vidare med en centralisering av nämndsekreterarna till en gemensam organisation inom kansliet vid administrativa avdelningen på KLK. Dagens organisering riskerar suboptimering utifrån att 8 personer delar på ca 4 ÅA. Detta riskerar leda till minskad effektivitet. Vidare påtalar många i organisationen, inklusive flertalet nämndsekreterare att det brister i gemensamma beredningsprocesser. En samlad organisering bedöms öka både kvalitet i process, och effektivitet i hantering. Vidare ett samlat sammanhang för organisationens nämndsekreterare för löpande erfarenhetsutbyte och kompetensutveckling. Det ökar också redundansen i organisationen där enskilda förvaltningar/kontor idag är sårbara med enbart en person som stöd i dessa mycket viktiga processer.
6. Vi rekommenderar vidare att ge kansliet uppdraget att ta fram en fördjupad utredning/plan för hur en centralisering av dessa kan åstadkommas. Detta med utgångspunkt i att dagens resurser avser delade tjänster. Detta utreds med fördel tillsammans med funktionerna registratur och arkiv.

Våra sammanfattade rekommendationer (forts)

Kansli – registratur

7. Vi rekommenderar KLK att gå vidare med en centralisering av registraturen till en gemensam organisation inom kansliet vid administrativa avdelningen på KLK. Dagens organisering riskerar suboptimering utifrån att 7 personer delar på ca 5 ÅA. Detta riskerar leda till minskad effektivitet. En samlad organisering bedöms öka både kvalitet i process, och effektivitet i hantering. Vidare ett samlat sammanhang för organisationens registraturer för löpande erfarenhetsutbyte och kompetensutveckling. Det ökar också redundansen i organisationen där enskilda förvaltningar/kontor idag är sårbara med enbart en person. Vid frånvaro kan man ”stötta” flera förvaltningar, samt att ett ökat kollegialt sammanhang kan öka attraktiviteten som arbetsgivare och säkra att behålla resurser som är svårrekruterade.
8. Vi rekommenderar vidare att ge kansliet uppdraget att ta fram en fördjupad utredning/plan för hur en centralisering av dessa kan åstadkommas. Detta med utgångspunkt i att dagens resurser avser delade tjänster. Detta utreds med fördel tillsammans med funktionerna nämndsekreterare och arkiv.

Kansli – arkiv

9. Vi rekommenderar KLK att gå vidare med en centralisering av arkivfunktionen till en gemensam organisation inom kansliet vid administrativa avdelningen på KLK. Dagens organisering riskerar suboptimering utifrån att 7 personer delar på ca 4 ÅA, samtidigt som endast 3 personer har rollen som arkivarie, vilka redan finns centraliserade på KLK. Detta riskerar leda till minskad effektivitet. En samlad organisering bedöms öka både kvalitet i process, och effektivitet i hantering. Vidare ett samlat sammanhang för organisationens arkivariater för löpande erfarenhetsutbyte och kompetensutveckling. Det ökar också redundansen i organisationen där enskilda förvaltningar/kontor idag är sårbara med enbart en person.
10. Vi rekommenderar vidare att ge kansliet uppdraget att ta fram en fördjupad utredning/plan för hur en centralisering av dessa kan åstadkommas. Detta med utgångspunkt i att dagens resurser avser delade tjänster. Detta utreds med fördel tillsammans med funktionerna nämndsekreterare och registratur. En sådan plan kan med fördel vidare ta höjd för resursbehov av utredning kring, och att driva på leveranser och integrationer till det kommungemensamma e-arkivet. Något som efterfrågas för att öka både kvalitet och effektivitet.

Våra sammanfattade rekommendationer (forts)

IT

11. Vi rekommenderar IT att implementera föreslagna lösningar inom ramen för skol-IT projektet och i linje med fattat beslut och ytterligare centralisera IT-funktionerna inom Danderyds kommun. Inom ramen för implementeringsprojektet är det viktigt att säkra att nödvändigt stöd upprätthålls genom en mycket nära dialog och kommunikation med berörda verksamheter, samt säkerställ att inte saker ”faller mellan stolarna”. Ett exempel som lyfts är t ex applikationssupport. Det behöver bli tydligt vilka resurser som ska hantera applikationer (schemaläggning, klassuppdelningar, etc), dvs arbetsuppgifterna som skolornas IT-tekniker/support i dagsläget är behjälpliga med.
12. Vi rekommenderar IT att vidare utreda vilken systemförvaltningsorganisation som bäst tjänar Danderyds kommun. Det finns idag ett strategiskt och ett operativt forum för systemförvaltarna, vilket är positivt. Men på sikt behöver ställning tas till vilken organisation som är bäst lämpad för systemförvaltningen av kommunens 200+ system. I dagsläget implementeras en ny systemförvaltningsmodell, men organisationen för systemförvaltningen är fortsatt splittrad. Vad är för- och nackdelar med en central visavi en de-central systemförvaltningsorganisation, och vilka kvalitativa och ekonomiska effekter ger vad?
13. Vi rekommenderar IT att ta fram en gränsdragningslista/överenskommelse med internservice kring vilken ”installationshjälp/teknisk support” som verksamheterna kan avropa från internservice. Stöd med t ex projektorer, IT-utrustning, ihopkoppling av skärmar etc). I en eventuell omorganisation av vaktmästeriet finns det potentiella vinster med att ”tekniskt vaktmästeri” förläggs på en samlad vaktmästerifunktionen. Tekniska kontoret, internservice eller förvaltningscentraliserat. Se vidare kring rekommendationer fastighet.
14. Vi rekommenderar IT att tillsammans med fastighetsavdelningen utreda möjligheterna till att på sikt implementera ett (1) ärendehanteringssystem för samordning av beställning och felanmälningar av teknik- och fastighetsrelaterade frågor (fastighetsteknisk service/drift och vaktmästeri) för att skapa en väg in för kommunens verksamheter/medarbetare, vilket skulle underlätta och skapa tids- och effektivitetsvinster för verksamheterna.

Våra sammanfattade rekommendationer (forts)

Fastighet

15. Vi rekommenderar fastighetsavdelningen att tydliggöra vad som åligger hyresgäst visavi hyresvärd avseende ansvar för fastigheterna. En gemensam gränsdragningslista bör vara gällande för samtliga fastigheter som upplåts internt, och samtliga hyresavtal bör uppdateras utifrån en gemensam gränsdragningslista. Fastighetsavdelningen/fastighetsförvaltningen bör ta höjd för att i tillägg till att ansvara för den strategiska förvaltningen, också tillhandahålla operativt stöd till verksamheterna avseende t ex entreprenörssamordning vid åtgärder. Detta så att utförarverksamheterna kan fokusera på omsorg och den pedagogiska verksamheten i ökad grad – deras kärnuppdrag. Exakt gränsdragning behöver utredas i dialog mellan fastighetsavdelning och berörda verksamheter, med målbilden att fastighet ansvarar för fastigheterna och utförarverksamheten för det verksamhetsmässiga innehållet.
16. Vi rekommenderar fastighetsavdelningen att tydliggöra i organisationen vad hemtagning av L&T:s tjänster, respektive uppbyggnad av en egen organisation, gentemot interna hyresgäster innebär. Vad innebär detta, vilka är de nya processerna, och vad ingår inte i denna nya ordning. T ex tillhandahållande av vaktmästeritjänster. Inom vad är fastighetsavdelningen behjälpliga och inte?
17. Vi rekommenderar vidare KLK och TK, men också tillsammans med övriga förvaltningar, att säkerställa att alla verksamheter inom kommunen har lika tillgång till att ”avropa” vaktmästeritjänster utifrån behov. Idag är, som konstaterats ovan, tillgången till dessa tjänster ojämnt fördelad i organisationen och löses på flera sätt – internservice, egna vaktmästare, externa inköpta tjänster. En samlad organisering skapar förutsättningar för både ökad kostnadseffektivitet, men också ett jämnare stöd för alla verksamheter och att verksamhetsansvariga kan fokusera mer på sina respektive kärnuppdrag. Vi ser att det finns tre huvudsakliga alternativa lösningar :
 1. Utvidga internservice uppdrag och organisation att tillhandahålla vaktmästartjänster till samtliga verksamheter i kommunen. Det kan inkludera både enklare fastighetsrelaterade frågor (utifrån en gränsdragningslista) likväl som vissa tekniska installationer, i överenskommelse med IT. Dvs organisations behov av att få ”fixartjänster” tillhandahållna. Det sker idag delvis redan mot t ex Kevingskolan och uppdraget skulle kunna vidareutvecklas.

Våra sammanfattade rekommendationer (forts)

Fastighet (forts)

1. Centralisera vaktmästarfunktioner inom BF istället för att dessa tillhör vissa rektorsområden. (Detta exkluderar idrottsvaktmästare som har en annan roll och är en integrerad del av kärnuppdraget i verksamheten). En central pool av vaktmästare med samma uppdrag som 1 ovan, men med fokus på att stödja samtliga rektorsområden, likväl som förskoleområden, vilka idag helt saknar detta stöd. BF skulle också inom ramen för denna lösning kunna tillhandahålla motsvarande stöd till SF som idag har en egen vaktmästare vid kommunens VoB.
 2. Det tredje alternativet är att samla all fastighetsskötsel/vaktmästeri i hela kommunen inom TK:s fastighetsavdelning. Både internservice och BF:s vaktmästare. I övrigt samma roll som ovan att både tillhandahålla fastighetsrelaterade enklare stödtjänster, likväl som vissa tekniktjänster utifrån uppdrag från IT.
18. Vi rekommenderar vidare, oavsett lösning ovan, IT och fastighetsavdelningen att utreda förutsättningarna för att utveckla ”en väg in” för kommunens verksamheter – både för fastighetstekniska frågor, för vaktmästerifrågor men också för IT. Idag är det flera vägar in, och dessutom upplevt oklara vägar utifrån hemtagning av ”L&T”. Ett gemensamt felanmälningsystem skulle skapa ökad effektivitet och enkelhet i organisationen.

Innehållsförteckning

	Sid
Uppdraget - bakgrund, syfte och frågeställningar	4
Danderyds kommuns organisation	7
Kvantitativ kartläggning av stödfunktioner i Danderyd	9
Hur har andra organiserat sina stödfunktioner	31
Fördjupad utredning av stödfunktioner: analys, slutsatser och rekommendationer	48
Sammanfattade rekommendationer	81
Bilaga	88



Danderyds kommun stödfunktioner

- Intervjuförteckning

Intervjuförteckning

Kommunledningskontoret

- Kommundirektör
- Kommunikationschef
- Kanslichef
- Ekonomichef
- HR-chef
- Kontaktcenterchef
- Trygg- och säkerhetschef
- IT-chef
- Interservice
- Kommunjurist
- Administrativ chef
- Controller KLK

Bildningsförvaltningen

- Förvaltningschef
- Administrativ chef
- Förskolechef
- Skolchef
- Verksamhetsutvecklare skola
- Kultur- och fritidschef

Socialförvaltningen:

- Förvaltningschef
- Administrativ chef
- Vård- och omsorgschef

Tekniska kontoret

- Förvaltningschef (tf)
- Administrativ chef
- Fastighetschef
- Ekonomer - 2 st

Miljö- och stadsbyggnadskontoret

- Förvaltningschef
- Administrativ chef

Gruppintervjuer

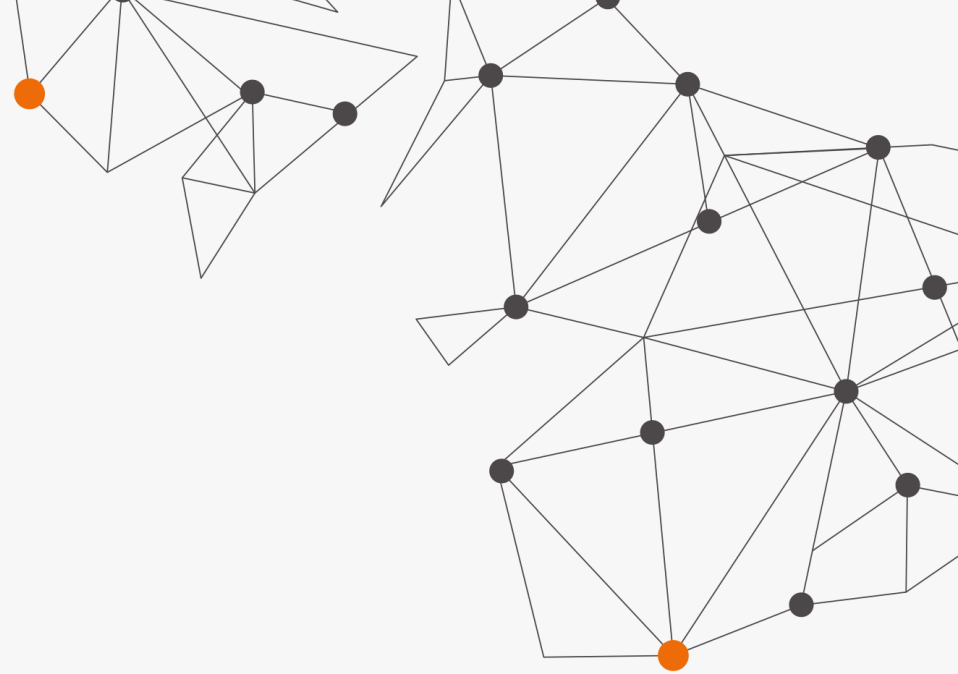
- Nämndsekreterare/kommunsekreterare – 7 närvarande
- Rektorer skola – 8 närvarande
- Rektorer förskola 4 närvarande
- Intendenter skola – 5 närvarande
- Avdelningschefer socialförvaltningen – 3 närvarande

Danderyds kommun stödfunktioner

- Intervjuförteckning omvärldsanalys

Intervjuförteckning

- Ekerö kommun, Ekonomichef
- Höganäs kommun, Ekonomichef
- Lidingö stad, Ekonomichef
- Lomma kommun, Ekonomichef
- Staffanstorps kommun, bitr kommundirektör
- Täby kommun, Ekonomichef
- Ulricehamns kommun, Ekonomichef
- Upplands-Bro kommun, Ekonomichef
- Vallentuna kommun, Chefscontroller
- Vellinge kommun, Ekonomidirektör
- Österåkers kommun, Ekonomidirektör



STARTPOINT ADVISORY AB
STOCKHOLM & SKÅNE
STARTPOINTADVISORY.SE