



Kartläggning och nuläge stödfunktioner

Huddinge kommun

Innehållsförteckning

1	Inledning	3
1.1	Bakgrund.....	3
1.2	Uppdrag	3
1.3	Metod	4
2	Nulägesanalys	5
2.1	Utvecklingssituation	5
2.2	Struktur	5
2.3	Kultur.....	8
3	Kartläggning stödfunktioner.....	8
3.1	Nämnd och kansliadministration.....	9
3.2	HR/personal	9
3.3	Kommunikation	10
3.4	IT	10
3.5	Ekonomi.....	10
3.6	Övriga stödfunktioner.....	11
4	Kartläggning förvaltning	11
4.1	Kultur- och fritidsförvaltningen	11
4.2	Miljö-och byggförvaltningen	12
4.3	Samhällsbyggnadsavdelningen	12
4.4	Hus F	12
4.5	Barn- och utbildningsförvaltningen	12
4.6	Socialförvaltningen	12
4.7	Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen	13
4.8	Kommunstyrelseförvaltningen	13
5	Sammanfattande iakttagelser	13
6	Inriktning framåt.....	15
	Bilaga A – Kartläggning stödfunktioner	16
	Bilaga B – Kartläggning förvaltning	19

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Kommunstyrelsen i Huddinge under de senaste 10 åren tagit flera initiativ i syfte att samordna och effektivisera gemensamma stödfunktioner inom kommunen. Dessa har inte gett önskvärd effekt varken på kort eller långsikt. Kommunen står nu inför stora utmaningar avseende att finansiera framtidens välfärd. Kommunstyrelsen tar därmed ett nytt initiativ för att funktioner för att säkerställa styrning och stöd i kommunen ska utformas för att i högre grad än i dag bidra till engagemang och agilitet. Det kommer krävas för att kommunen ska bli lyckosam i att ta sig an sina utmaningar.

Ytterligare en komponent är att ett förnyat initiativ har tagits att utreda ett nytt kommunhus. Etablering av ett nytt kommunhus kan antas underlätta men också förutsätta en samordning och effektivisering av förvaltningsgemensamma funktioner

1.2 Uppdrag

Konsultföretaget Public Partner, genom konsulterna Mats Carlström och Tove Strömberg, har av Huddinge Kommuns Kommundirektör Camilla Broo fått uppdraget att göra en genomgång av förvaltningsgemensamma funktioner i kommunen.

Genomgången ska kartlägga antalet befattningar, samt kulturella skillnader i organisation och befattningsinnehåll mellan de olika förvaltningarna. Uppdraget omfattar även att göra en bedömning av dimensionering i relation till förvaltningarnas storlek och verksamhetsinnehåll.

Konkreta förslag ska tas fram som syftar till en effektiv och ändamålsenlig administration som säkerställer att förvaltningarna har rimliga och likvärdiga förutsättningar avseende nödvändiga förvaltningsgemensamma funktioner samt en bedömning av effektiviseringspotential.

Förfrågan anger att uppdraget ska baseras på följande metoder:

- Analys av information från det personaladministrativa systemet Heroma
- Djupintervjuer och/eller workshops
- Inläsning av referensmaterial som angivits

Syftet med uppdraget är att kommundirektören får ett underlag för att kunna initiera förändring kring organisering och effekthemtagning rörande förvaltningsgemensamma stödfunktioner.

Målet med konsultuppdraget är att kommundirektören får en analys av de definierade kommungemensamma funktionerna avseende omfattning och logik per förvaltning och stödfunktion. Detta ska ge möjlighet att initiera ett arbete med att etablera en organisation som skapar goda och likvärdiga förutsättningar för förvaltningarna att vara framgångsrika i sina uppdrag och som kan frigöra effektiviseringspotential till förmån för kärnverksamheten.

1.3 Metod

Uppdraget har genomförts genom flertal individuella intervjuer, fokusgrupp intervjuer och registeranalys av det personaladministrativa systemet.

Intervjuer genomfördes individuellt med processansvariga vid kommunstyrelseförvaltningen d v s avdelningschefer för ekonomi, HR, Kommunikation och IT, samt Administrativa sektionen. Syftet med intervjuerna var att få en nulägesanalys av arbetssätt, resurser, kultur och trender inom respektive administrativt område avseende likheter och skillnader mellan de olika förvaltningarna.

En registeranalys genomfördes av uppgifter i Heroma, det personaladministrativa stödet, tillsammans med chefen för HR administration. Relevanta organisationsscheman togs även fram vid dessa möten. Syftet med registeranalysen var att få fram ett underlag till möten med respektive förvaltning avseende organisation, antal chefer, samt antal och typ av administrativa funktioner som finns inom respektive förvaltning.

Workshops genomfördes med varje förvaltning, dess förvaltningschef samt chef/chefer för de administrativa funktionerna vid varje förvaltning. I workshopen resonerades kring organisationsstruktur, arbetssätt, benämningar/titulatur samt professionell nivå på benämningar avseende de förvaltningsgemensamma stödfunktionerna. Syftet var att bedöma hur väl underlaget från Heroma fångade chefsnära funktioner i linjen, och att fånga den verksamhetsmässiga särarten för att kunna tydliggöra skillnader mellan förvaltningarna.

Varje förvaltning fick efter workshopen möjlighet att vid behov korrigera underlaget från Heroma och de organisationsscheman vi fått ta del av från HR. Metodmässigt så är inte det färdigställda underlaget annat än en ögonblicksbild i januari som har syfte att se mönster och storheter för hela kommunen. Det syftar även till att kunna relatera förvaltningar mellan varandra. Vi bedömer dock att underlaget inte är en absolut sanning på tjänstnivå, om sådant material eftersträvas så behöver ytterligare insatser ske för att säkra materialets kvalitet.

Efter genomförda intervjuer skedde en återkoppling till beställaren, och beslut fattades att även genomföra intervjuer med enhetschefer (redovisning, servicecenter, upphandling, kansli och IT) på kommunstyrelseförvaltningen. Detta för att skapa en djupare förståelse avseende arbetssätt, resurser, kultur och trender i Huddinge kommun, likheter och skillnader mellan olika förvaltningar, och hur enhetschefer organiserat sin verksamhet utifrån de förutsättningar som finns i Huddinge kommun.

Beslut fattades även att genomföra ett antal fokusgrupp intervjuer med första linjens chefer i Huddinge. Syftet vara att få en ökad förståelse av hur det är att vara chef i Huddinge kommun. Två fokusgrupp intervjuer genomfördes. Vid de två ytterligare tillfällens där möjlighet gavs till chefer dök enbart en chef upp vid varje möte. Anledningen är den pågående hantering av Corona-viruset.

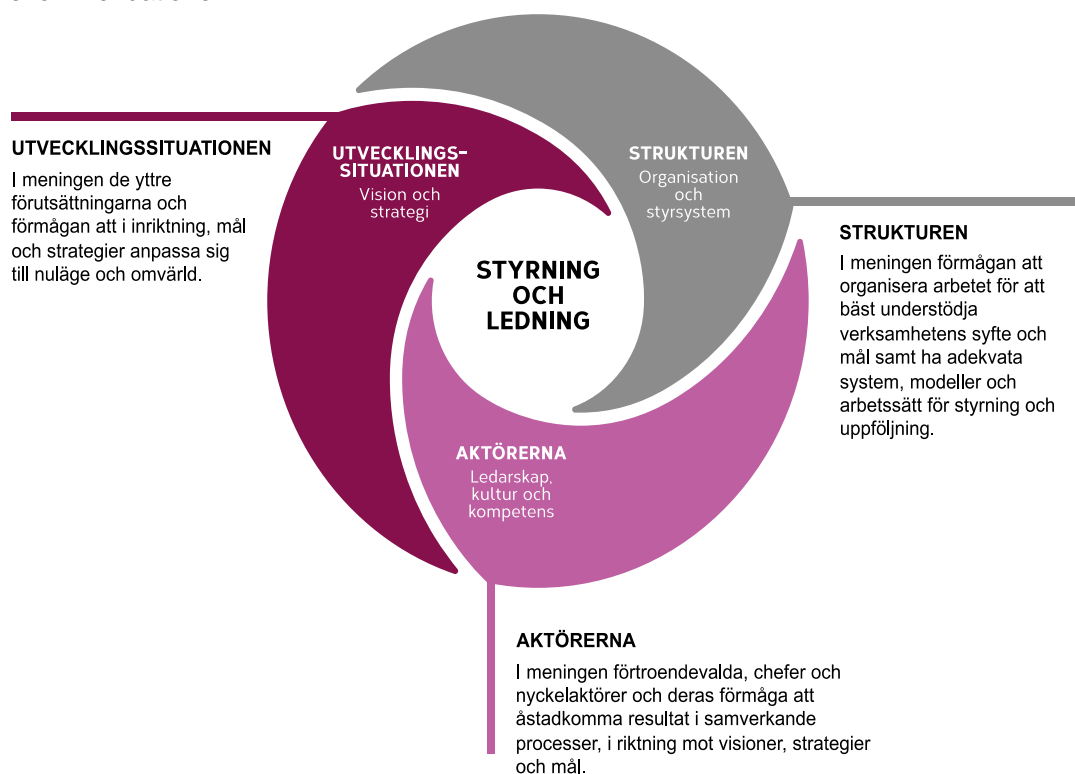
Avstämning har skett regelbundet med beställaren Kommundirektören.

2 Nulägesanalys

En viktig utgångspunkt för allt förändringsarbete är att förstå hur saker och ting hänger ihop. Vi har därför tydliga systemteoretiska utgångspunkter. Dessa tar sin utgångspunkt i att det alltid finns ett större sammanhang i varje uppdrag. Genom de tre perspektiv/linser vi använder vill vi levandegöra helhetssynen och sammanhangen i alla våra uppdrag. De tre perspektiven/linserna är:

- Strukturen i form av organisation och styrmodeller.
- Utvecklingssituationen i form av organisationens yttre och inre förutsättningar, förmågan att i mål och strategier ange färdriktning för att kontinuerligt anpassa sig till dessa förutsättningar och krav.
- Aktörerna i form av på vilket sätt som människor av kött och blod har förmåga och ges möjlighet att åstadkomma resultat i riktning mot organisationens mål. Det handlar om begrepp som ledarskap, samspel, värderingar och organisationskultur.

Vår situationsanalys tar sin ansats i dessa tre perspektiv, och så även våra rekommendationer.



2.1 Utvecklingssituation

Huddinge kommun har i dagsläget ekonomiskt sett inte en besvärligare eller mer utsatt situation än andra kommuner. Men skattenivån i Huddinge är relativt hög. Det finns kommuner i Stockholmsområdet, framför allt Norrort, som i en interkommunal jämförelse ser ut att få ut minst lika mycket eller mer kommunal verksamhet med samma eller högre kvalitet och då till ett lägre skatteuttag. Politiken vill genom konkurrensutsättning av

verksamhet, och genom att se över effektiviteten i de administrativa strukturerna skapa en långsiktigt hållbar ekonomi.

Kommunen har under de senaste åren blivit en byggande kommun och ambitionerna är stora framöver inom den fysiska planeringen. Det ställer och kommer ställa krav på anpassningar i den kommunala servicen. Attraktiviteten som kommun och därmed möjligheten att uppnå uppsatta mål kring fysisk planering har rimligen vissa samband med skatteuttag och servicenivå.

I vår studie lyfter någon utmaningar för Huddinge kommun avseende varumärke och kraftsamling kring varumärke, generellt sett så är det dock inte en stor fråga hos de som intervjuats. Men kommunen är stor och med olika karaktär, det finns utmaningar kring ex sociala frågor på några ställen, frågor som generellt kräver mer av helhetssyn för att vara lyckosam med.

Huddinge har organisatoriskt en historia av kommundelsorganisation. Kommundelsreformen drevs på sin tid parallellt med idéer om decentraliserat ansvar med vidhängande befogenheter. Vi tror att detta har etablerat uttalade och icke uttalade principer om att begränsa det centrala styrets inblandning till att sätta upp principer för styrning. Hur styrning och stöd sedan byggdes upp var sedan en "lokal fråga".

Kommundelsorganisationen är begravd sedan väldigt många år men vi tycker oss se att dessa principer överlevt in i facknämndsorganisationen på ett seglivat sätt. Inte minst i frågor och ansvar som gäller stödfunktioner och organisering. Det har säkert drivits från olika håll. Huddinge har en närhet till Stockholm stad som med sin betydande storlek längre varit framgångsrik i att vidmakthålla dessa principer.

Med den intention som nu finns om ökat fokus på effektivitet och att använda de möjligheter som finns inom digitalisering, så är detta hämmande principer. De gemensamma utvecklingsfrågor som kommunen avser att bli framgångsrik i hittar inte sina svar i ett hörn av organisationen, de rör hela organisationen. Det är då viktigt att snabbt utveckla kultur, förhållningssätt och arbetssätt som främjar detta. Det gäller effektiva administrativa processer, digitalisering i vid mening men även utmaningar att bygga morgondagens samhälle och komma samman kring sociala utmaningar.

2.2 Struktur

Enligt kommunstyrelsens reglemente 2 § så ansvarar styrelsen för beslut om samordning mellan nämnderna och gränsdragning mellan nämndernas kompetens. Styrelsen ansvarar för att en effektiv och ändamålsenlig organisation upprätthålls. Flera initiativ har tagits i frågan de senaste åren. Vår nulägesanalys visar att dessa inte varit tillräckligt fokuserade och uthålliga.

Vår bedömning är att kommunstyrelseförvaltningen inte ser att de har ett uppdrag att generellt utgöra stödfunktion till förvaltningar eller bolag. De tar visst ansvar för att leverera system, strukturer och processer, men inte hur de landar längst ut i organisationen och stärker kommunens förmåga att leverera till medborgaren i Huddinge. Exempel på detta är att det finns överenskommelser om administrativa tjänsteköp mellan förvaltningarna, men

inga gemensamma strukturer har byggts för detta. Det finns inte heller några strukturer för att kunna kravställa eller utvärdera stödfunktioner t ex form av chefsenkäter eller serviceavtal.

Förvaltningarna har därmed byggt strukturer utifrån den egna förvaltningens logik, och där inte tagit höjd för eventuella behov av gemensam utveckling av strukturer. De har även byggt upp egna stödfunktioner för att kompensera bristen på gemensamma strukturer och processer som löper genom hela organisationen.

Exempel vi har sett är att BUF har tillsatt ekonomitjänster på skolor, som till stor del handlar om att kompensera en utvecklad ekonomimodell. En modell som inte förvaltningen själv har rådighet över att förändra. Avsaknad av gemensamma och etablerade strukturer för att ta in nya medarbetare skapar administrativa tjänster och hög administrativ belastning på förvaltningarna. Många nämner att behörighet till system behöver sökas per system, vilket är tidsödande. Den "helpdesk funktion", som sitter central upplevs inte ge relevant stöd till förvaltningarna och dess chefer och medarbetare, vilket betyder att lokala funktioner för IT-stöd utvecklas för att kompensera.

Generellt ser vi en avsaknad av effektiva arbetssätt för att utveckla och förvalta stödprocesserna rationellt. Det saknas modeller för systemförvaltning. En projektmodell finns men den uppges inte fullt ut vara etablerad i organisationen. Utvecklingsarbete sker företrädesvis via arbetsgrupper med resurser från kommunstyrelseförvaltningen och förvaltningarna, det uppges vara ett fungerande arbete ibland men inte för alla förändringsinitiativ. Arbetsgrupper som verktyg upplevs tidsödande och resurskrävande, utan att leda till bättre resultat än andra arbetssätt.

Av intervjuerna och fokusgrupperna framkommer att stödfunktionerna upplevs driva en byråkrati som är omfattande och inte ändamålsenlig. De flesta pekar här på kommunstyrelseförvaltningen, även om några lyfter att förvaltningarnas egna staber också har ett ansvar. Bilden är att information levereras uppåt i organisationen och känslan är att det sker till begränsad nytta för de chefer som arbetar närmaste medborgare i Huddinge.

Verksamhetsstyrningen inom kommunstyrelseförvaltningen hålls inte samman i en riktning mellan avdelningarna. På flera håll inte heller inom avdelningarna. Resultatet är att de krav som kommunstyrelseförvaltningen ställer på förvaltningarna för att kommunstyrelseförvaltningen ska kunna leverera till politiken eller till myndigheter, inte sker samordnat och koordinerat.

Ett ökat behov av samverkan finns inte enbart inom stödfunktioner/processer, utan även kopplat till frågor mellan förvaltningarna. Exempel är förebyggande arbete, samhällsplanering, fritidsområden. Vi finner inte några utarbetade principer som styr detta och de kulturella förväntningarna är olika. Kommunstyrelseförvaltningens roll i detta sammanhang är oklar.

2.3 Kultur

"Kommunstyrelseförvaltningen pratar om en kultur med starka nämnder och förvaltningar som tar sig friheter."

"Förvaltningarna pratar om en stark kultur på kommunstyrelseförvaltningen kopplat till att styra men inte stödja."

En kommunstyrelseförvaltning behöver traditionellt balansera sin styrande och stödjande roll. I Huddinge kommun upplevs förvaltningens styrning ske genom att sätta ramar istället för ett ansvarstagande för "hur det blir" för medborgaren eller de som ska se till att det levereras till medborgaren.

Intervjuer med chefer på kommunstyrelseförvaltningen visar att förvaltningen har lite intresse, fokus och kunskap om kärnverksamheten. Vår bedömning är att de styrande principer som funnits inom kommunstyrelseförvaltningen handlat om leverans mot politiken och inom sin egen profession. Frågor som handlar om hur de krav som förvaltningen ställer upplevs och "drabbar" kärnverksamheten har inte varit i fokus. Det finns även en spridd bild och djup respekt över att tanken är att förvaltningarna ska vara så autonoma som möjligt. Resultatet blir ofta att kommunikation mellan kommunstyrelseförvaltningen och förvaltningarna fastnar utifrån okunskap om varandras uppdrag och vad som är viktigt i varandras uppdrag och ett gemensamt ansvarstagande.

Bristen på gemensamt ansvarstagande och att man inte ser varandras uppdrag leder till att bister på resurser inom ett stödområde blir inte en fråga för kommunstyrelseförvaltningen, utan uppfattningen är att detta behöver lösas i linjen. Detta sker även när resurser samordnas centralt, och kommunstyrelseförvaltningen ändrar uppdraget. Förvaltningen förväntas då ha "nya resurser" som kan delta i stödfunktionens utformning/leverans.

Vår bedömning är att det finns få eller inga gemensamma bilder över vad man har lyckats med i organisationen (eller inte lyckats med). Det finns inte så mycket gemensamt – det finns inte så mycket "Vi".

3 Kartläggning stödfunktioner

Det finns en del utmaningar när en kartläggning av stödfunktioner ska göras. Det som ligger i systemen är inte alltid lätt att tolka, eftersom titel på en tjänst inte alltid speglar tjänstens innehåll. Ett exempel är titeln chef på en funktion, vilket inte behöver betyda personal eller budgetansvar. Titeln administratör kan innehålla både funktioner kopplade till ekonomi, lön, arkiv, dokumenthantering, etc. Det underlag vi tagit del av från Heroma visar antal huvuden, inte antal årsarbetare. Vår indelning av tjänster blir även det en tolkningsfråga vad som menas med stödfunktion och vad som är kärnverksamhet. Vi har dock stämt av materialet med respektive förvaltning, och upplever att materialet har tillräcklig kvalitet för att kunna vara ett underlag till en övergripande bedömning av och lärande kring dimensionering i relation till förvaltningarnas storlek och verksamhetsinnehåll. Det håller dock inte för att utgöra underlag för att förändra/utforma/omfördela kring detaljorganisation, då behöver ett nytt eller kompletterande arbete ske.

Vi har valt att dela in stödfunktionerna i följande funktioner:

- Nämnd och kansliadministration, i detta ingår exempelvis, nämndadministration, diarieföring, arkivfrågor och liknande.
- Ekonomi, i detta ingår exempelvis redovisning, controlling och upphandling. Vi har även här lyft in funktioner för utveckling och kvalitet, hållbarhet och lokalplanering.
- HR/personal, i detta ingår rekryteringsstöd, rehabilitering, lön, pa-stöd, strategisk hr och utbildning.
- Kommunikation, i detta ingår kommunikatörer i vid mening såsom digitala kommunikatörer, strategisk kommunikation, produktion mm
- IT, i detta ingår drift, support, systemförvaltning

I underlaget finns även en post som kallas övrigt här kan t ex funktioner kring reception, trygghet och säkerhet, administratörer, etc.

I bilagan ligger själva kartläggningen. I detta avsnitt sammanfattar vi några iakttagelser per stödfunktion.

3.1 Nämnd och kansliadministration

Administrativa sektionen på kommunstyrelseförvaltningen har tagit steg kring gemensamma processer gällande beredning inför nämnd, arkiv och registratur/dokumenthantering. I detta har några tjänster centraliserats. Av bilaga A framgår att det finns relativt få tjänster kopplade till nämnd och kansliadministration på förvaltningarna. Miljö- och bygglovsförvaltningen står ut med sina sju registratorer, som är nära kopplade till förvaltningens många digitala system och att inom den förvaltningen är ärendehantering att se som kärnverksamhet.

De flesta förvaltningar indikerar att en centralisering av funktioner för nämndberedning, hantering av arkiv och registratur/dokumenthantering är möjlig. Det finns dock en oro att servicenivån mot förvaltningen ska bli sämre. Tidigare erfarenhet visar att när funktioner flyttats centralt så tas inte ett stödande helhetsansvar.

De jurister som sitter ute i verksamheten är specialister inom respektive förvaltnings verksamhetsområde.

3.2 HR/personal

Sammanställningen visar att det finns runt trettio HR funktioner på förvaltningarna (exklusive kommunstyrelseförvaltningen). Utifrån våra intervjuer så är den siffran är högre. Av vår sammanställning framgår att det finns runt två hundra funktioner på förvaltningarna som är svåra att koppla direkt till en stödfunktion. Dessa funktioner är i vissa fall funktioner som hanterar flera olika administrativa uppgifter kopplade till stödfunktioner. Här ligger även funktioner kopplade till personaladministrativa processer och dess systemstöd i betydande omfattning. Vi hör exempelvis enhetschefer som med undran funderar på varför manuell registrering vid anställning ska ske i fler än ett system.

Flera av de intervjuade lyfter att HR tagit steg i det strategiska arbetet de senaste åren, men det finns fortfarande utrymme för utökad koordinering. I vilken mån HR upplevs som ett relevant stöd till verksamheten är starkt kopplat till HR person/er på plats i förvaltningen.

3.3 Kommunikation

Flera förvaltningar lyfter att de är nöjda med sina kommunikationsresurser, och vi hör inte att stödet inom detta område resursmässigt har brister. Det finns en potential kring en samordning avseende rationalitet och inte minst effektivitet/kvalitet gällande kommunikation. Detta kommer dock kräva att samordning sker utifrån ett gemensamt tänk kring kommunikationsinsatser och att stödet upplevs fungera för de chefer som levererar till medborgaren.

Avseende servicecenter så tycker vi oss se skilda bilder avseende vad som är funktionens uppdrag och därmed också bedömningar om den varit och är framgångsrik i sin utveckling. Ifrån kommunstyrelseförvaltningen ser man den som ändamålsenlig idag medan det från förvaltningarna uttrycks mycket högre förväntningar än idag avseende att exempelvis ta över enklare förvaltning, tillhandahålla ett ärendestöd där servicecenter kan följa och ha kontroll på ärende avslut och där lärdomar kan dras kring ärendebelastning, nödvändighet att utvecklingsarbete mm. Den synen på uppdraget att ta ansvar genom hela handläggningsprocessen av ett ärende hör vi inte från kommunstyrelseförvaltningen.

3.4 IT

Bilden är att den centrala IT-funktionen inte drivit arbetet kring att etablera en gemensam styrstruktur för verksamhetsområdet. I den mån steg tagits för att mer gemensamt tänk, så sker det inte utifrån att stärka förvaltningarnas förutsättningar att leverera till medborgaren. Brist på fungerande koordinering kring system leder till införande av många olika systemlösningar utan relevanta integrationslösningar och få helhetslösningar för verksamheten. Internt inom kommunstyrelseförvaltningen så kan det säkert reflekteras som ett ansvar som ligger på andra ställen än IT men den bristande styrningen inom IT-området driver behovet av att bygga upp kompensatorisk administration hos förvaltningarna.

Det finns inte gemensamma modeller och strukturer kring förvaltning av system och få förvaltningar har byggt upp egna, ingen förvaltning uppger sig vara emot en mer utvecklad koordinering inom detta område.

Det är rörigt med många kompensatoriska resurser t ex inom helpdeskfunktionen. Vår bild är att det inte är strukturer som är designade för att leverera enligt verksamhetens behov/förväntan. Vi noterar också att det inte finns någon etablerad form för att löpande följa t ex användarnöjdhet för helpdeskfunktionen.

Inom framförallt inom barn och utbildningsförvaltningen finns en del IT-resurser långt ut i verksamheten. Funktioner kring IT finns även inom de två hundra tjänster som inte går att koppla direkt till en specifik stödfunktion.

3.5 Ekonomi

Sammanställningen i bilaga A – Stödfunktioner gällande ekonomi omfattar även funktioner kopplade till kvalitet och utveckling. Detta val har gjorts eftersom ekonomi- och verksamhetsstyrning är nära kopplade till varandra.

Det ramverk som byggts upp kring ekonomi- och verksamhetsstyrning (kvalitet) upplevs som utmanande och tillkrånglat, vilket har drivit fram att förvaltningarna byggt ut egna

funktioner. Tydligast är detta för barn- och utbildningsförvaltningen där halvtidstjänster tillsatts på samtliga grundskoleenheter för att hantera ekonomistyrning enligt nuvarande ekonomimodell.

Sammanställningen visar även att brister i struktur och systemtänk har kompenseras med personella resurser i form av flera administratörer men kan även antas påverka belastning på chefsuppdrag och i förlängningen val av chefstäthet.

Den historiska ansvarsuppdelningen att kommunstyrelseförvaltningen inte ska lägga sig i förvaltningarnas arbete blir påtagligt problem inom redovisning och redovisningsprocesser. Det kan kanske förklara det begränsade intresset för verksamhetens behov inom redovisning, och hur redovisningsprocessen fungerar hela vägen ut till de verksamheter som arbetar direkt med medborgaren. Arbetsprocesser och ansvar blir ineffektivt och klumpigt utformade i nuläget. Vi hör att ett arbete har påbörjats för att etablera mer effektiva och ändamålsenliga processer inom redovisning, men det är i sin linda.

Vi hör att utvecklingsprojekt inom exempelvis miljö- och byggförvaltningen kring digitalisering försvåras pga lågt intresse från redovisningssidan.

3.6 Övriga stödfunktioner

Vår sammanställning visar på runt 160 tjänster inom verksamheten vars funktion inte övergripande går att kategorisera i någon av ovan stödfunktioner. Centralt inom kommunstyrelseförvaltningen och hos förvaltningarnas staber finns ytterligare ett fyrtiotal tjänster. Här finns t ex administratörer, receptionister, vaktmästare, assistenter, sekreterare, förvaltare. Samtliga har i sin enskilda tjänst förhoppningsvis ett tydligt uppdrag, men i flera fall finns dessa funktioner för att kompensera stödprocesser som inte fungerar hela vägen genom organisationen. Flera tjänster innehåller även uppdrag till flera olika stödfunktioner.

4 Kartläggning förvaltning

I följande avsnitt vill vi lyfta fram några särdrag för de olika förvaltningarna, som har betydelse för deras behov av fungerande stödfunktioner. En förståelse för dessa särdrag förklarar även delvis förvaltningarnas val gällande organisering av stödfunktioner.

4.1 Kultur- och fritidsförvaltningen

Kultur- och fritidsförvaltning är en relativt mindre förvaltning med få enheter och chefer. Förvaltningen har samma krav att leverera på kommunstyrelseförvaltningens uppdrag och uppföljning som de andra förvaltningarna. För att klara leverans mot kommunstyrelseförvaltningen och det stöd som cheferna i förvaltningen behöver, så har förvaltningsledningen samlat de mesta av sina stödfunktioner centralt i förvaltningen. Enhetschefer är därmed inte administrativt självgående. Flera av de centrala tjänsterna har splittrade funktioner. Förvaltningen köper även administrativa tjänster från kommunstyrelseförvaltningen.

Flera av kultur- och fritidsförvaltningens verksamhet är publika och hanterar besöksavgifter och uppdragsersättningar. Kultur- och fritidsförvaltningen har höga intäktskrav, särskilt hyror.

4.2 Miljö-och byggförvaltningen

Cheferna inom miljö- och byggförvaltningen upplever att de är väl försedda och har fungerande stödfunktioner. Utöver egna funktioner så köper förvaltningen en halvtids HR-administratör från kommunstyrelseförvaltningen. Förvaltningsledningen anger att de lägger en ca årsarbetskraft åt att arbetet med Stratsys.

Förvaltningen har sex system för ärende och myndighetsregistrering. Detta driver ett antal funktioner inom registratur och inom IT.

Miljö- och bygglovsförvaltningen är inne i ett större utvecklingsarbete. Det innehåller bland annat att skaffa ett felanmälsystem och utveckla en bilpool. Detta utvecklingsarbete sker inte gemensamt med andra delar av Huddinge kommun.

En önskan finns om verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering för att öka effektivitet och service till Huddingebo. Upplevelsen är att kommunstyrelseförvaltningen i detta är mer av ett hinder än möjliggörare.

4.3 Samhällsbyggnadsavdelningen

Samhällsbyggnadsavdelningen försörjs av övriga kommunstyrelseförvaltningen när det gäller stödresurser, och har i nuläget inte någon stödfunktion i verksamheten. Avdelningschefen hanterar idag själv de leveranser som krävs inom olika styr- och stödprocesser såsom driftbudget, HR-arbete. Detta för att avlasta enhetschefer.

Frågor kring exploateringsekonomi, upphandling och kommunikation är verksamhetskritiska för att lyckas med kärnuppdraget och här upplever avdelningen att man inte får det stöd de behöver.

4.4 Hus F

Ledningen för Hus-F lyfter att de gärna utforskar samarbete kring stödfunktioner med kommunen. Några försök har gjorts gällande IT, ekonomi och HR men med begränsad framgång.

4.5 Barn- och utbildningsförvaltningen

Barn- och utbildningsförvaltningen är Huddinge kommuns största förvaltning, och har fler chefsled än andra förvaltningar. Inom förvaltningen finns en större stabsfunktion, men även ett antal stödfunktioner som är direkt kopplade till de chefer som arbetar närmast Huddingebo. Flera första linjen chefer har biträdande eller delad chefsfunktion.

Sammanställningen visar att ekonomi/utveckling/kvalitet och IT är de stödfunktioner som överväger. Vi har tidigare nämnt att det finns ett nämndbeslut på ekonomiresurs kopplat till grundskoleenheter, vilket bottnar i den komplexitet som byggts upp kring ekonomimodellen.

4.6 Socialförvaltningen

Socialförvaltningen är en stor förvaltning, och har precis som barn- och utbildningsförvaltningen fler chefsled än andra förvaltningar. Inom förvaltningen finns en

större stabsfunktion. De stödfunktioner som är kopplade till HR, ekonomi och IT sitter i stor utsträckning centralt.

Inom socialförvaltningen finns flera stödfunktioner nära de chefer som arbetar närmast medborgaren i Huddinge. Bland dessa tjänster finns administrativa tjänster kopplade till HR, ekonomi och IT. Nära verksamheten finns även ett antal tjänster kopplade till utveckling och kvalitet.

Socialförvaltningen har resurser för att hantera både intern och extern kommunikation.

Upplevelsen är att Socialförvaltningen tillsammans med miljö och byggförvaltningen ligger längre fram än andra förvaltningar när det gäller verksamhets- och processutveckling via sina IT-system

4.7 Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen

Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen är nyetablerad och funktioner som tidigare låg inom barn- och utbildningsförvaltningen och inom socialförvaltningen har slagits ihop till en gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen. I detta fördes längre diskussioner om hur stödfunktioner var kopplade till de delar av verksamheten som flyttades till den nya förvaltningen. I nuläget bygger förvaltningen upp sina stabsfunktioner. Förvaltningen köper även stöd från både kommunstyrelseförvaltningen, barn- och utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen. De avtal som tagits fram ser olika ut för de olika förvaltningarna.

Upplevelsen är att det finns tradition av hög autonomi på enhetsnivå t ex kring frågor gällande lön.

4.8 Kommunstyrelseförvaltningen

Organiseringen av stöd till de egna cheferna inom kommunstyrelseförvaltningen ser olika ut beroende på vilken stödfunktion det handlar om. HR har t ex en dedikerad resurs till kommunstyrelseförvaltningen. Några avdelningschefer har rekryterat egna stödfunktioner t ex controllers.

5 Sammanfattande iakttagelser

Kommunstyrelseförvaltningen kan vara litet och vasst, eller stort och ansvarstagande. Här är det varken eller....

Vår bild är att Huddinge kommun har över tid byggt en stor central stabsfunktion där fokus ligger på styrprocessen. Samtidigt har förvaltningarnas autonomi och egna ansvar drivits, inte minst från förvaltningar och nämnder själva. De har byggt upp sina egna stödfunktioner för att möta både chefernas behov av stödfunktion och de krav som finns på gemensamma leveranser.

Det finns exempel på kommuner som valt att centralisera samtliga stödfunktioner och utarbetat en modell där stödprocesserna tar ansvar hela vägen genom organisationen och är framgångsrika i det. Det finns också exempel på en liten central stabsfunktion med fokus på att äga styrprocesser och där minimering sker av styrning av förvaltningar/nämnder. Där

har då förvaltningarna byggt sina egna stödfunktioner för att leverera stöd till chefer och att leva upp till gemensamma leveranser. Utifrån de behov som Huddinge kommun står inför avseende att åstadkomma ökat fokus på medborgarleverans och att göra det med digitalisering som viktigt hjälpmedel, så torde valet att hålla samman stödfunktioner och styrning i högre grad vara den viktigaste organisatoriska inspirationskällan.

Stor försiktighet krävs i jämförelse mellan förvaltningarna gällande stödfunktionernas dimensionering. Detta utifrån särdrag vi tidigare redovisat och de organisatoriska val som har gjorts av förvaltningarna mellan resurser i stab och linje, för att kunna leverera på sina uppdrag.

Vi tror inte att någon enda administratör (eller för den del chef) inte är fullt sysselsatt idag i Huddinge kommun, men vi kan med stor visshet säga att det finns mycket stora förutsättningar att utveckla stödprocesser och arbetssätt på ett sådant sätt att resurser kan flyttas från administration till kärnuppdraget, dvs leverera mervärde till medborgarna i Huddinge kommun.

Under åren 2012-2013 genomfördes ett arbete där medarbetare i samtliga stödprocesser själva bedömde sin effektiviseringspotential utifrån att hitta finansieringspotential för ett nytt kommunhus. I det arbetet drogs slutsatsen att genom samordning, digitalisering och nya arbetssätt kan kostnaden för den samlade administration minska med minst tio procent med bibehållen eller förbättrad kvalitet inom de flesta stödprocesserna, i några processer bedömdes potentialen vara högre. Vår bedömning är att detta fortfarande är en relevant bedömning.

Vår sammanställning visar att det finns cirka 570 tjänster som arbetar i stödprocesserna idag, vilket motsvarar omkring åtta procent av arbetskraften i Huddinge kommun. Dessa är grovt fördelade på:

- Nämnd/kansli ca 40 personer
- HR/personal ca 50 personer
- Kommunikation ca 30 personer
- IT ca 90 personer
- Ekonomi/controlling/kvalitet ca 160 personer
- Övrigt ca 200 personer

Denna bild drivs av ett bristande tänk kring strukturer och processer, som kompenseras i verksamheten med olika typer av stödfunktioner, på förvaltningsnivå och verksamhetsnivå. Detta är mest synligt inom följande stödprocesser:

- Ekonomi-redovisning
- Ekonomi –controlling/(kvalitet)
- IT
- HR-administration

Fackförvaltningarnas stöd till chefer upplevs i regel bra men stödet uppges inte blir inte framgångsrika i lägen när samverkan med kommunstyrelseförvaltningen krävs. Den bristande koordineringen av stödprocesser torde även bidra till en högre personalomsättning inom förvaltningarna stödfunktioner. Det är idag en utmaning att sitta som chef/samordnare centralt i en förvaltning och möta behoven från både kommunstyrelseförvaltningen och cheferna inom den egna förvaltningen. En sådan obalans

mellan ansvar och befogenheter försvårar möjlighet till framgång i uppdraget och därmed främja stress och otrivsel.

Vår bedömning är att Huddinge kommun behöver vara försiktig med att börja det förändringsarbete som krävs genom att tala om centralisering eller decentralisering av stödfunktioner. Kraften behöver istället initialt läggas på att få stödprocesserna att fungera hela vägen genom organisationen. Det arbetet kommer att svara på frågan om var resurser ska placeras för att bli mest effektiva och hur stora de behöver vara i volym.

6 Inriktning framåt

Vi föreslår att arbetet framåt tar sin utgångspunkt i en målbild som har kortare perspektiv än kommunhuset och där medborgarleveransen ställs i fokus. Ambitionen ska vara att frigöra resurser för att stärka leveransen till medborgaren och där digitalisering är ett viktigt verktyg.

Den invanda strukturen med autonoma förvaltningar avseende stödprocesser behöver jobbas bort och ersättas med ett synsätt att kommunstyrelseförvaltningen har processägaransvar för alla sina stödprocesser hela vägen till enhetschef/medborgarleverans. Detta betyder att kommunstyrelseförvaltningen har ansvar att samordna, så att stödfunktioner har resurser och är bemannade för att svara upp emot verksamhetens behov. Förändringsarbete för de olika stödprocesserna behöver besvara frågan om framtida organisering inte vara utgångspunkten.

Fokus behöver vara på att etablera styrande principer för processägaransvar, som handlar om överenskommelse med skarpa leveranser där skillnad upplevs av enhetschefer, förvaltningsdirektörer och politiken. Synsättet behöver etableras men förändringsarbetet kan ske stegvis där några processer går före, såsom:

- HR-lön
- Rekrytering och uppstart av nya medarbetare i Huddinge kommun.
- Kanslifunktioner
- Redovisning
- Servicecenter

Vår bedömning är IT, Systemförvaltning och ekonomiprocesser bör initieras i ett skyndsamt nästa steg.

Under pågående uppdrag så har samhället och även Huddinge kommuns organisation påverkats av pandemiutbrott. I våra möten så är återkommande kommentarer att vi är bättre på att interagera på både bredden och djupet vid kris. I kriser finns möjligheter och vi tror att detta är en sådan möjlighet. Dra lärdom av att definiera gemensamma målbilder och kraftsamla kring dessa. Den kulturella förändring som kommunen behöver för att bli framgångsrik med att fördela om resurser från administration till verksamhet för medborgaren och att lyckas med ex digitalisering. Den förändringen är inom ramen för hanteringen av pandemins utmaningar redan påbörjad.

Bilaga A – Kartläggning stödfunktioner

Nämnd och kansliadministration

Förvaltning	Antal chefer	Stödfunktion	Centralt	Verksamhet	Kommentar
Kultur- och fritidsförvaltningen	17	Nämnd och kansliadministration	2	0	
Miljö, och bygglovsförvaltningen	11	Nämnd och kansliadministration	9	1	Har sju stycker registratorer. En nämndsekreterare. En miljöjurist, som sitter i verksamheten.
Barn och utbildningsförvaltning	162	Nämnd och kansliadministration	2	0	
Socialförvaltningen	82	Nämnd och kansliadministration	5	1	Jurist på IFO.
Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen	56	Nämnd och kansliadministration	1	7	Inklusive utredningsassister i verksamheten.
Hus F	17	Nämnd och kansliadministration	0	0	
Kommunstyrelseförvaltningen	28	Nämnd och kansliadministration	14	0	Inklusive kommunjurist.
Totalt	373		33	9	

HR

Förvaltning	Antal chefer	Stödfunktion	Centralt	Verksamhet	Kommentar
Kultur- och fritidsförvaltningen	17	HR	1,5	0	HR ansvarig, samt köper halvtid för stöd med Heroma. Många timanställda, och medarbetare som arbetar helger och kvällar.
Miljö, och bygglovsförvaltningen	11	HR	2		
Barn och utbildningsförvaltning	162	HR	12	0	Inklusive VFU handläggare
Socialförvaltningen	82	HR	11	1	En rekryterare i verksamheten
Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen	56	HR	1	0	
Hus F	17	HR	2	0	HR och kommunikation är en enhet.
Kommunstyrelseförvaltningen	28	HR	19	0	Huvuden på HR avdelningen.
Totalt	373		48,5	1	

Kommunikation

Förvaltning	Antal chefer	Stödfunktion	Centralt	Verksamhet	Kommentar
Kultur- och fritidsförvaltningen	17	Kommunikation	3	0	
Miljö, och bygglovsförvaltningen	11	Kommunikation	1	1	Naturinformatör inom Natur- och klimat.
Barn och utbildningsförvaltning	162	Kommunikation	4	0	Chef för kommunikation är även chef IT.
Socialförvaltningen	82	Kommunikation	4	0	
Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen	56	Kommunikation	1	1	
Hus F	17	Kommunikation	1	0	HR och kommunikation är en enhet.
Kommunstyrelseförvaltningen	28	Kommunikation	14	0	Huvuden på kommunikation
Totalt	373		28	2	

IT

Förvaltning	Antal chefer	Stödfunktion	Centralt	Verksamhet	Kommentar
Kultur- och fritidsförvaltningen	17	IT	1	0	Igång och rekrytera digital strateg. Nuvarande IT-funktion fungerar i stor utsträckning som helpdesk till hela förvaltningen.
Miljö, och bygglovsförvaltningen	11	IT	2		
Barn och utbildningsförvaltning	162	IT	4	17	I verksamheten är det samordnare, utvecklare och tekniker.
Socialförvaltningen	82	IT	9	1	En systemförvaltare finns i verksamheten. Inom IT centralt sitter 3 utvecklingsledare.
Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen	56	IT	1	8	Här ligger också processstödare och processledare i verksamheten.
Hus F	17	IT	2	0	
Kommunstyrelseförvaltningen	28	IT	40	3	Inklusive systemförvaltare.
Totalt	373		59	29	

Ekonomi/utveckling/kvalitet

Förvaltning	Antal chefer	Stödfunktion	Centralt	Verksamhet	Kommentar
Kultur- och fritidsförvaltningen	17	Ekonomi	3	0	En controller, en ekonomiansvarig och köper en heltid av KSF kring fakturahantering. KUF har intäktskrav på 10 procent. Mycket aktivitet sker även sommartid. Viktigt med kontroll på underhålls- och investeringskostnader.
Miljö, och bygglovsförvaltningen	11	Ekonomi	4		
Barn och utbildningsförvaltning	162	Ekonomi	10	17	Här finns även ett par ekonomichefer. Varje enhet fick en halvtjänst ekonom efter beslut av nämnden. Här ligger även verksamhetscontroller.
Socialförvaltningen	82	Ekonomi	9	1	En ekonomiassistent i verksamheten.
Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen	56	Ekonomi	3	6	0
Hus F	17	Ekonomi	8	0	
Kommunstyrelseförvaltningen	28	Ekonomi	33	2	Här ligger samtliga controllerfunktioner, upphandlingsfunktioner samt projektkonomi.
Totalt	373		70	26	

Förvaltning	Antal chefer	Stödfunktion	Centralt	Verksamhet	Kommentar
Kultur- och fritidsförvaltningen	17	Utveckling/kvalitet	2	0	Varav en är lokalstrateg.
Miljö, och bygglovsförvaltningen	11	Utveckling/kvalitet		1	Inom miljötillsyn
Barn och utbildningsförvaltning	162	Utveckling/kvalitet	7	0	I detta ingår en lokalsamordnare.
Socialförvaltningen	82	Utveckling/kvalitet	12	12	I detta ligger även hyresadm, och lokalstrateg.
Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen	56	Utveckling/kvalitet	3	1	
Hus F	17	Utveckling/kvalitet	0	0	
Kommunstyrelseförvaltningen	28	Utveckling/kvalitet	22	0	Inklusive projekt och hållbarhetssektionen, och lokalplanering.
Totalt	373		46	14	

Övrigt

Förvaltning	Antal chefer	Stödfunktion	Centralt	Verksamhet	Kommentar
Kultur- och fritidsförvaltningen	17	Övrigt	1	1	Föreningssamordnare. Administrativ samordnare inom Kulturskolan
Miljö, och bygglovsförvaltningen	11	Övrigt	2	5	Administratör och receptionist. Koordinator specialiserade på myndighetsuppdrag
Barn och utbildningsförvaltning	162	Övrigt	1	69	Vaktmästare, utredningssekreterare, skolassistenter, administratör, administrativa assistenter, utredare.
Socialförvaltningen	82	Övrigt	0	57	Administrativa assistenter/samordnare, vaktmästare, boendesamordnare.
Gymnasie- och arbetsmarknads förvaltningen	56	Övrigt	1	28	Administrativchef, vaktmästare, administratörer, assistenter, sekreterare, förvaltare.
Hus F	17	Övrigt	0	0	
Kommunstyrelseförvaltningen	28	Övrigt	37	0	Inklusive trygg och säkerhet, samhällsvägledare, intern service samt administratörer.
Totalt	373		42	160	

Bilaga B – Kartläggning förvaltning

Kultur- och fritidsförvaltningen

Förvaltning	Antal chefer	Stödfunktion	Centralt	Verksamhet	Kommentar
Kultur- och fritidsförvaltningen	17	Ekonomi	3	0	En controller, en ekonomiansvarig och köper en heltid av KSF kring fakturahantering. KUF har intäktskrav på 10 procent. Mycket aktivitet sker även sommartid. Viktigt med kontroll på underhålls- och investeringskostnader.
Kultur- och fritidsförvaltningen	17	HR	1,5	0	HR ansvarig, samt köper halvtid för stöd med Heroma. Många timanställda, och medarbetare som arbetar helger och kvällar.
Kultur- och fritidsförvaltningen	17	IT	1	0	Igång och rekrytera digital strateg. Nuvarande IT-funktion fungerar i stor utsträckning som helpdesk till hela förvaltningen.
Kultur- och fritidsförvaltningen	17	Kommunikation	3	0	
Kultur- och fritidsförvaltningen	17	Nämnd och kansliadministration	2	0	
Kultur- och fritidsförvaltningen	17	Utveckling/kvalitet	2	0	Varav en är lokalstrateg.
Kultur- och fritidsförvaltningen	17	Övrigt	1	1	Föreningssamordnare. Administrativ samordnare inom Kulturskolan
Totalt	17		13,5	1	

Miljö- och bygglovsförvaltningen

Förvaltning	Antal chefer	Stödfunktion	Centralt	Verksamhet	Kommentar
Miljö, och bygglovsförvaltningen	11	Ekonomi	4	0	
Miljö, och bygglovsförvaltningen	11	HR	2	0	
Miljö, och bygglovsförvaltningen	11	IT	2	0	
Miljö, och bygglovsförvaltningen	11	Kommunikation	1	1	Naturinformatör inom Natur- och klimat.
Miljö, och bygglovsförvaltningen	11	Nämnd och kansliadministration	9	1	Har sju stycker registratorer. En nämndsekreterare. En miljöjurist, som sitter i verksamheten.
Miljö, och bygglovsförvaltningen	11	Utveckling/kvalitet	0	1	Inom miljöutlysning
Miljö, och bygglovsförvaltningen	11	Övrigt	2	5	Administratör och receptionist. Koordinator specialiserade på myndighetsuppdrag
Totalt	11		20	8	

Barn- och utbildningsförvaltningen

Förvaltning	Antal chefer	Stödfunktion	Centralt	Verksamhet	Kommentar
Barn och utbildningsförvaltning	162	Ekonomi	10	17	Här finns även ett par ekonomichefer. Varje enhet fick en halvtjänst ekonom efter beslut av nämnden. Här ligger även verksamhetscontroller.
Barn och utbildningsförvaltning	162	HR	12	0	Inklusive VFU handläggare
Barn och utbildningsförvaltning	162	IT	4	17	I verksamheten är det samordnare, utvecklare och tekniker.
Barn och utbildningsförvaltning	162	Kommunikation	4	0	Chef för kommunikation är även chef IT.
Barn och utbildningsförvaltning	162	Nämnd och kansliadministration	2	0	
Barn och utbildningsförvaltning	162	Utveckling/kvalitet	7	0	I detta ingår en lokalsamordnare.
Barn och utbildningsförvaltning	162	Övrigt	1	69	Vaktmästare, utredningssekreterare, skolassistenter, administratör, administrativa assistenter, utredare.
Totalt	162		40	103	

Socialförvaltningen

Förvaltning	Antal chefer	Stödfunktion	Centralt	Verksamhet	Kommentar
Socialförvaltningen	82	Ekonomi	9	1	En ekonomiassistent i verksamheten.
Socialförvaltningen	82	HR	11	1	En rekryterare i verksamheten
Socialförvaltningen	82	IT	9	1	En systemförvaltare finns i verksamheten. Inom IT centralt sitter 3 utvecklingsledare.
Socialförvaltningen	82	Kommunikation	4	0	
Socialförvaltningen	82	Nämnd och kansliadministration	5	1	Jurist på IFO.
Socialförvaltningen	82	Utveckling/kvalitet	12	12	I detta ligger även hyresadm. och lokalstrateg.
Socialförvaltningen	82	Övrigt	0	57	Administrativa assistenter/samordnare, vaktmästare, boendesamordnare.
Totalt	82		50	73	

Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen

Förvaltning	Antal chefer	Stödfunktion	Centralt	Verksamhet	Kommentar
Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen	56	Ekonomi	3	6	
Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen	56	HR	1	0	Köper 50% löneassistent från socialförvaltningen.
Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen	56	IT	1	8	Här ligger också processstödare och processledare i verksamheten.
Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen	56	Kommunikation	1	1	
Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen	56	Nämnd och kansliadministration	1	7	Inklusive utredningsassister i verksamheten.
Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen	56	Utveckling/kvalitet	3	1	
Gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen	56	Övrigt	1	28	Administrativchef, vaktmästare, administratörer, assistenter, sekreterare, förvaltare.
Totalt			11	51	

Hus F

Förvaltning	Antal chefer	Stödfunktion	Centralt	Verksamhet	Kommentar
Hus F	17	Ekonomi	8	0	
Hus F	17	HR	2	0	HR och kommunikation är en enhet.
Hus F	17	IT	2	0	
Hus F	17	Kommunikation	1	0	HR och kommunikation är en enhet.
Hus F	17	Nämnd och kansliadministration	0	0	
Hus F	17	Utveckling/kvalitet	0	0	
Hus F	17	Övrigt	0	0	
Totalt	17		13	0	

Kommunstyrelseförvaltningen

Förvaltning	Antal chefer	Stödfunktion	Centralt	Verksamhet	Kommentar
Kommunstyrelseförvaltningen	28	Ekonomi	33	2	Här ligger samtliga controllerfunktioner, upphandlingsfunktioner samt projektekonomi.
Kommunstyrelseförvaltningen	28	HR	19	0	Huvuden på HR avdelningen.
Kommunstyrelseförvaltningen	28	IT	40	3	Inklusive systemförvaltare.
Kommunstyrelseförvaltningen	28	Kommunikation	14	0	Huvuden på kommunikation
Kommunstyrelseförvaltningen	28	Nämnd och kansliadministration	14	0	Inklusive kommunjurist.
Kommunstyrelseförvaltningen	28	Utveckling/kvalitet	22	0	Inklusive projekt och hållbarhetssektionen, och lokalplanering.
Kommunstyrelseförvaltningen	28	Övrigt	37	0	Inklusive tryck och säkerhet, samhällsvägledare, intern service samt administratörer.
Totalt	28		179	5	