

Kommunkompassen Analys av Danderyds kommun

2023-09-11 Utvärderare Hanna Lundborg SKR, Anders Dryselius Linköpingskommun



Sveriges
Kommuner
och Regioner

Innehåll

1 Vad är kommunkompassen?	3
2. Danderyd i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	5
Utvärderingen	5
Sammanfattning av resultat	5
Jämförelser.....	Fel! Bokmärket är inte definierat.
Sammanfattande kommentarer.....	6
3. Detaljerad genomgång per område	7
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	7
Område 2 Samhällsutveckling.....	9
Område 3 Styrning och kontroll	12
Område 4 Effektivitet	15
Område 5 Brukarens fokus	18
Område 6 Kvalitetsutveckling	20
Område 7 Arbetsliv	22
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	24
4. Översikt av poängfördelning	27

1 Vad är kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av en kommuns sätt att styra och leda utifrån kommunfullmäktiges perspektiv.

Frågeställningarna omfattar både ett strategiskt och operativt perspektiv med fokus på uppföljning och effekt/resultat. Verktøget togs ursprungligen fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund (KS) i Norge. Verktøget används idag i både Norge och Sverige. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) använder Kommunkompassen sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades åren 2010, 2016 och 2019/2020 för att bättre kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringarna har gjorts i samverkan mellan SKR, medlemmar och norska KS.

Kommunkompassen är ett verktyg som utvärderar hur kommunen arbetar för att kunna fungera som en framgångsrik

- Demokratiaktör (transparens, medborgardialog, politisk styrning, m.m.)
- Samhällsaktör
- Välfärdaktör (kundens/brukarens fokus, effektivitet, styrning/uppföljning, m.m.)
- Arbetsgivare (ledar-/medarbetarskap, kreativitet, kultur, kompetens, m.m.)

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan hur kommunen leder organisationen utifrån ett helhetsperspektiv och hur samspelet mellan de olika verksamheterna fungerar.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Kommunens styrdokument
- Kommunens hemsida och sociala medier

Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett stort antal frågor belyses. Bedömningen görs med fokus på politisk styrning, en sammanhållen koncern, en hållbar utveckling och medborgar- respektive brukarfokus. Uppföljning, effekter/resultat och utveckling är särskilt viktiga bedömningsparametrar.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en kvalitativ beskrivning av kommunens styrkor och utvecklingsområden som särskilt påverkat kommunens poängsättning. Rapporten kommer därmed inte att ge en fullständig beskrivning av kommunens arbete inom Kommunkompassens samtliga utvärderade delområden utan fokuserar på det som är särskilt bra eller det som kan förbättras.

De åtta huvudområdena är:

1. Samspel mellan förtroendevalda och medborgare
2. Samhällsutveckling
3. Styrning och kontroll
4. Effektivitet
5. Brukarens fokus
6. Kvalitetsutveckling
7. Arbetsliv
8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av Kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

2. Danderyd i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

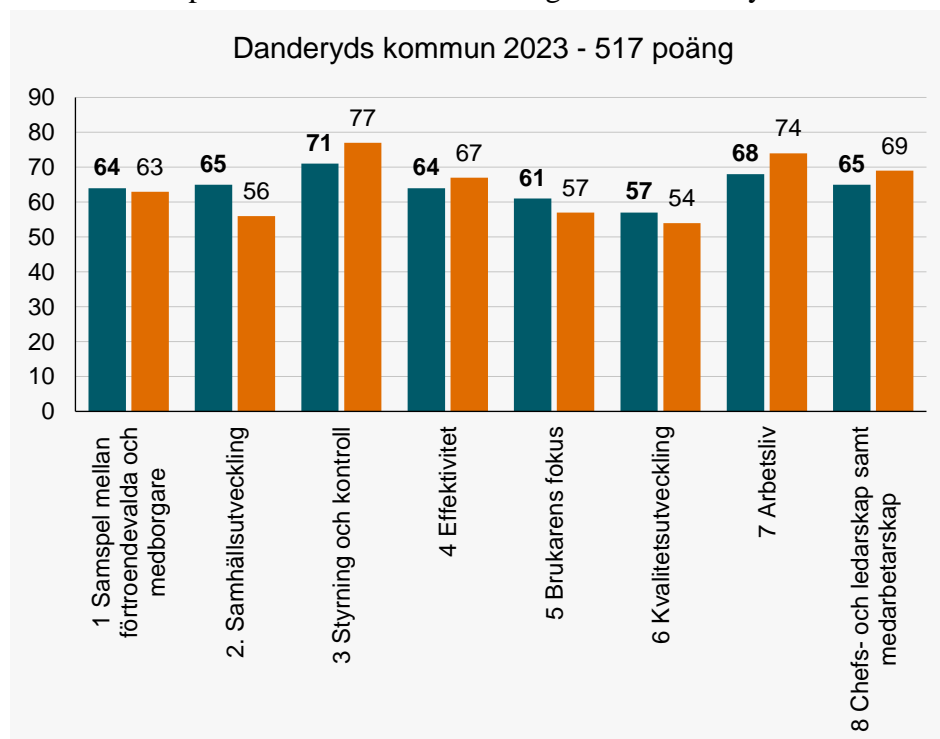
Utvärderingen

Utvärderingen av Danderyds kommun genomfördes i maj år 2023 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier.

Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstepersoner och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Nedan visas Danderyd kommuns totalpoäng samt poängfördelningen per område. Blå visar medelvärdet för kommuner som genomfört Kommunkompassen sedan 2020 och orange visar Danderyd.



Jämförelser

Alla utvärderingar från 2017 och framåt finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Regioners hemsida www.skr.se

Sammanfattande kommentarer

Danderyds kommun är en stabil kommun med en välmående befolkning, ett aktivt civilsamhälle och välfungerande processer i organisationen. Poängen för Danderyd är 517 och kommunen hamnar därmed strax över medel för kommuner som genomfört Kommunkompassen från 2020 och fram tills nu.

Särskilt starka framstår Danderyd kommun att vara inom styrning och kontroll med en känd vision, en tydlig styrmodell och en bra sammanlänkning av ekonomistyrning och verksamhetsstyrning. Kommunen har också välutvecklade HR-processer.

Utvecklingsområden finns inom hållbar utveckling och att använda den kraft som finns i befolkningen och civilsamhället på ett mer strukturerat sätt. Vad gäller den tydligt uttalade strategin att uppnå högre effektivitet bör Danderyd fortsätta utforska vad verksamhetsutveckling med ny teknik respektive samverkan med andra kan ge.

3. Detaljerad genomgång per område

Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

Allmänt

För att stärka demokratin och det representativa politiska systemets legitimitet är en medskapande samhällsstyrning av betydelse. Medborgares möjlighet till inflytande, delaktighet och information är viktigt, både för att skapa tillit till det demokratiska systemet, öka förståelsen för prioriteringar och för att utveckla ett hållbart samhälle. Offentlig verksamhet har ett stort ansvar att tillgängliggöra och skapa transparens kring vilka beslut som tas och vilka resultat som uppnås. Då räcker inte med att enbart publicera resultat och fakta utan det måste ske på ett sätt som blir begripligt och intressant för medborgaren. Det handlar i grund och botten om att bygga tillit till det demokratiska systemet som är grundläggande för den offentliga sektorn.

Förtroendevaldas synlighet och tillgänglighet är viktiga faktorer för att upprätthålla en god kommunikation och dialog med medborgarna. Att förtroendevalda utsätts för hat, hot och våld på grund av sitt politiska uppdrag är ett allvarligt hot mot det demokratiska samtalet och i förlängningen mot vår demokrati.

Utvärderade delområden

- Strategi för demokratiutveckling och information
- Kommunens information till medborgare
- Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken
- Transparens kring resultat
- Förutsättningar för politiken

Sammanfattande analys av område 1 – Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

Danderyds kommun saknar en uttalad och inarbetad strategi för utveckling av mellanvalsdemokrati och medborgardialog. Det skulle kunna tyckas vara ganska oviktigt med tanke på Danderyds starka befolkning som har lätt för att uttrycka kravställningar gentemot kommunen. Å andra sidan kan ostrukturerad

dialog, som inte säkrar att det finns förutsättningar för att olika grupperns röst kan bli hörd, utvecklas till ”starkast vinner”. Det i sig kan innebära ett demokratiskt problem. De intervjuade förtroendevalda uttryckte att de lärt sig mycket av ett par medborgardialoger under föregående mandatperiod och att det är något man vill utveckla mer, i tidiga skeden av beslutsprocesser. Danderyd har en potential att genom ett mer strukturerat grepp om dialoger kunna dra nytta av den kraft som finns i befolkningen för bättre beslutfattande, för att utveckla kommunen och uppnå sina mål.

Vad gäller information om Danderyds kommun till invånarna bedömer utvärderarna att Danderyd har det som förväntas. En särskilt innovativ lösning är ”Danderydsappen” som nyligen lanserades. Kommunen har också gjort ett strategiskt avvägande kring att behålla kommunens papperstidning då de anser sig ha en målgrupp som bäst nås genom det mediet. Årsredovisningen görs i en lightversion som är mycket tydlig. I kommunikationsarbetet hämtas saker löpande upp från årsredovisningen för övrig kommunikation.

Oaktat vad som ovan nämns kring strategi för medborgardialog så finns det såklart olika vägar att ha kontakt med förtroendevalda. Politikerna finns presenterade med namn och kontaktuppgifter på danderyd.se. Ett spännande exempel är att vem som helst kan boka en tid med KSO. Ett annat gott exempel är ”Kommunfullmäktige i korthet” där ordföranden ger ett kort referat kring senast sammanträde.

De förtroendevalda i Danderyds kommun erbjöds i början av innevarande mandatperiod en genomarbetad utbildning. Introduktionstillfället genomfördes som ett internat, med brett tema – vad är en kommun? Vidare ingick bland annat ett pass om demokratiuppdraget och i det deltog även representanter från civilsamhället. Alla förvaltningar har varit involverade i att ta fram utbildningen, som dessutom kompletteras av nämndspecifika delar. Utbildningen för förtroendevalda i Danderyds kommun betraktas av utvärderarna som ett gott exempel att sprida till andra kommuner.

De intervjuade uppger att det finns en väl fungerande ärendehanteringsprocess, med en mycket tydlig uppdelning i vad som är tjänstepersonernas tjänsteutlåtande och hur politiken gör sina inspel. Båda parter är överens om att politiker inte ska ingripa i texten i tjänsteutlåtanden under beredningsprocessen, men däremot behövs det föras en bra dialog under densamma.

Det finns riktlinjer för hantering av hot och hat mot förtroendevalda som nyligen antogs av Kommunfullmäktige. Möjligen behöver kännedomen om dessa riktlinjer öka bland politikerna funderar vi utvärderare. En annan reflektion från utvärderarna kring förutsättningarna för de förtroendevalda är att det verkar vara tufft för ledade politiker att de inte har politiska sekreterare till sitt stöd.

Poäng	
63	
Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>En resursstark befolkning med vilja att ha kontakt med kommunen.</p> <p>Bra informationsspridning.</p> <p>Tillgängligheten till KSO.</p> <p>Introduktionsutbildningen för förtroendevalda.</p> <p>Väl fungerande ärendehanteringsprocess med underlag av hög kvalitet.</p>	<p>Arbeta fram en strategisk hållning till när medborgardialog ska genomföras för att säkerställa att den kraft som finns används som möjliggörare.</p> <p>Utveckla instrumentet medborgardialog genom att säkra upp att olika grupper kan komma till tals.</p> <p>Sprid kännedom om riktlinjerna för hantering av hot och hat mot förtroendevalda.</p>

Område 2 Samhällsutveckling

Allmänt

Sveriges kommuner har ett brett uppdrag och olika roller av skiftande karaktär såsom arbetsgivare, serviceaktör, demokratiaktör och samhällsbyggare. Demografisk utveckling och en snabb urbanisering är utmaningar som måste hanteras tillsammans med andra okända yttre faktorer som snabbt kan påverka verksamheten, till exempel kriser och andra oförutsedda händelser. Kommunen förväntas inte bara tillfredsställa dagens behov utan måste också agera för en hållbar utveckling som skapar förutsättningar för framtida generationer att tillfredsställa sina behov.

I rollen som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional och nationell nivå. En viktig uppgift är att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen fungerar tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och inte minst en hållbar utveckling.

Utvärderade delområden

- Strategi för hållbar utveckling
- Social hållbarhet
- Ekologisk hållbarhet
- Civilsamhälle, näringsliv och kultur

Sammanfattande analys av område 2 – Samhällsutveckling

Hållbar utveckling tycks vad utredarna kan uttyda synonymt med miljö- och klimatarbete i Danderyds kommun. Vad gäller strategisk inriktning hänvisas till ett nyligen beslutat miljö- och klimatprogram. Efter genomförd utvärdering visar det sig dock att kommunledningskontoret 2022 fick i uppdrag att arbeta fram förhållningssätt avseende genomförande av Agenda 2030. Den utredningen utmynnade i en rapport om läget för Danderyd kopplat målområdena i Agenda 2030 samt ett förslag till Kommunfullmäktige att anta en hållbarhetspolicy.

Utvärderarna har inte stött på begreppet social hållbarhet i Danderyd. Det kanske inte är så konstigt med tanke på att kommunen har en välmående befolkning enligt statistiken. Det finns en tydlig politiskt prioritering på trygghet och ett väl utbyggt trygghetsarbete. Men i övrigt upplever utredarna det sociala hållbarhetsarbetet som något tunt och inte tillräckligt tvärsektorielt. Det saknas till exempel ett tydligt jämställdhetsarbete. Kultur- och fritidsplanen har en stark folkhälsoprägel, men den handlar endast om kultur- och fritidsnämndens egna verksamheter och är därmed inte en tvärfunktionell fråga. Det finns ett ANDT-arbete för vilket trygghets- och säkerhetsenheten på kommunledningskontoret ansvarar, men det är inte tydligt hur det skär igenom kommunens olika förvaltningar. Inom socialförvaltningen finns en del samordnade funktioner som arbetar över flera förvaltningar för frågor som våld i nära relationer, bostadsfrågor mm. Kommunen saknar någon form av arbetsmarknadsenhet. Det goda exemplet är Strategi för förebyggande och hälsofrämjande arbete för barn och unga. En utvärdering visar att arbetet gett

vissa effekter och i skrivande stund föreslås en ny tvärfunktionell organisering för att öka kraften i arbetet.

Vad gäller arbetet med ekologisk hållbarhet har kommunen ett nyligen antaget miljö- och klimatprogram. Kopplat till programmet finns en genomförandeprocess, där varje nämnd och förvaltning valt ut ett antal aktiviteter som ska bidra till att uppfylla programmets intentioner. Programmet är knutet till kommunens vision och ett av strategiområdena i styrmodellen på ett mycket bra sätt. De intervjuade beskriver att mycket av programmets ambitioner verkställs inom samhällsbyggandet och i de egna verksamheterna, medan påverkan på invånarnas val och levnadsvanor är nedtonat.

Precis som de flesta kommuner ställer Danderyd hållbarhetskrav vid upphandlingar för en hållbar konsumtion. Nästa steg skulle enligt utvärderarna kunna vara att utveckla en cirkulär ekonomi som främjar återbruk, både inom organisationen och i lokalsamhället.

Danderyd har väldigt goda förutsättningar vad gäller näringslivet med en hög andel företagare och landets högsta andel kvinnliga företagare. Kommunen har en bra näringslivspolitik och för dialog med företag genom exempelvis företagsbesök, frukostmöten och liknande aktiviteter. På kommunens hemsida finns stöd i att exempelvis hitta nätverk och olika områden som kommunen ansvarar för (tillstånd, lokaler, mark, upphandling och liknande). Det finns ändå utvecklingspotential i näringslivsarbetet. För något år sedan instiftade man funktionen näringslivsstrateg och därmed påbörjades en samordning av arbetet. Just det förvaltningsövergripande arbetet anser utvärderarna vara viktigt att fortsätta med.

I Danderyd är civilsamhället mycket aktivt. Det nämns som unikt av några av de intervjuade och uppslutningen från detsamma är stor kring olika frågor i kommunen. Stödet till civilsamhället motsvarar det förväntade med föreningsbidrag, civilsamordnare inom socialtjänsten med mera. Utvärderarna tror att det finns mycket att vinna på att använda civilsamhället i högre grad, som skapare av välfärd och utveckling, genom att samarbeta mer strategiskt med dess organisationer. Samarbetet bör vara förvaltningsövergripande. Förslagsvis kan utveckling ske genom så kallad IOP (ideellt offentligt partnerskap). Danderyds kommun bör också överväga att låta kultur- och fritidsplanen omfatta alla nämnder och förvaltningar.

Poäng	
56	
Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Arbetet med att minska kommunorganisationens egen miljöpåverkan.</p> <p>Väl utvecklat trygghetsarbete i den offentliga miljön.</p> <p>Arbetet utifrån Strategi för förebyggande och främjande arbete med barn och unga.</p> <p>Påbörjad, bra utveckling av näringslivsarbetet.</p> <p>Ett starkt civilsamhälle med täta kontakter med kommunen.</p>	<p>Stärk det samlade greppet kring hållbar utveckling genom att besluta om och genomföra arbete utifrån förslag till hållbarhetspolicy och tillhörande utredning.</p> <p>Fortsatt med näringslivsutveckling, med fokus på samordning av processer och stöd till näringslivet.</p> <p>Strukturera samverkan med civilsamhället, för samproduktion.</p> <p>Utveckla kultur- och fritidsplanen till att omfatta alla nämnders ansvar.</p>

Område 3 Styrning och kontroll

Allmänt

Alla kommuner behöver ha ett styrsystem som säkerställer att de politiska viljeyttringarna omsätts till praktisk handling i verksamheterna. En gemensam vision och uppföljningsbara mål som påverkar organisationen behöver formuleras och förankras. I ett fungerande styrsystem måste de förtroendevalda också kunna följa upp och se om insatta resurser leder till reella resultat för brukare och medborgare.

En väl fungerande styrning handlar också till stor del om samspel och dialog mellan de förtroendevalda och tjänstepersonerna. Det är viktigt att de olika rollerna klargörs och att det finns en tillit från ledningen till professionens kunskap och kompetens att erbjuda bra service och tjänster till brukarna. En stor

utmaning är att uppnå ett lagarbete i alla delar av organisationen där man har en gemensam målbild att sträva efter.

Utvärderade delområden

- Strategi för styrning
- Politisk styrning
- Uppföljning och analys
- Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson

Sammanfattande analys av område 3 – Styrning och kontroll

Danderyds kommun har en väl beskriven styrmodell som anger hur den politiska styrningen hänger ihop med resursfördelning, lagar, kvalitetssystem, internkontroll och grunduppdrag samt processer för planering, uppföljning och analys liksom ansvarsfördelning. I styrmodellen klargörs också övergripande rollfördelning mellan politiker och tjänstepersoner. En del som sticker ut som extra bra är en beskrivning av genomförande som tydliggör skillnaden mellan linjeuppdrag, projekt och process.

Den politiska styrningen från fullmäktige tar avstamp i en vision som verkar vara mycket levande i organisationen. Visionen är "Sveriges bästa kommun att leva, verka och bo i!" Extra positivt att även anställda i kommunen inbegrips i begreppet "verka i", vilket gör att visionen träffar även det arbetsgivarpolitiska området. Visionen och dess implementering är ett gott exempel i Kommunsverige!

Utifrån visionen pekas fem kommunövergripande strategiområden ut. Dessa ligger till grund för nämnderna när de utifrån en nulägesanalys formulerar sina egna mål. Styrningen fokuserar på mål och ytterst få övriga uppdrag delas ut, vilket utvärderarna tycker är bra. Det är också tilltalande att riktningen och ramarna är tydliga, men samtidigt finns en stor frihet för nämnderna att utifrån sina utmaningar formulera sina egna mål. Ett gott exempel på vad som kan kallas tillitsbaserad styrning. Styrningen är decentraliserad samtidigt som kommunstyrelsen utövar en stark till uppsikt. Viktigt i sammanhanget blir då att decentraliseringen inte ledare till silotänkande, utan att gemensam utmaningar hanteras med gemensamma lösningar, det vill säga genom samverkan mellan nämnder och förvaltningar. Här fyller kommunstyrelsen en viktig roll att samordna sådana behov.

Utvärderarna uppfattar att målstyrningen och den ekonomiska styrningen sker i samklang. Kommunen arbetar strategiskt med nettokostnadsavvikelser för att värdera vad deras verksamheter bör kosta, samtidigt som de medvetet väljer en något högre kostnadsnivå för att säkra viss kvalitet. Politiken har sänkt kraven på effektivitet, från en ambition att ligga bland landets 15 till nu 30 bästa inom grundverksamheterna när det gäller nyckeltal, index etc. Verksamheterna kompenseras för volymökningar.

Avstämning och analys görs av enhetschefer, avdelningschefer och controller och sedan förvaltningscheferna och controllerfunktionen, det sker i en kedja. Socialförvaltningen har infört analysdagar som ligger på hösten, efter en modell från Gotland. Rapporteringen sker i sedvanlig ordning i tertialrapporter. Utvärderarna bedömer att processerna verkar fungera bra med två observandum; det går alltid att utveckla organisationens analysförmåga ytterligare respektive att det bör införas något *samlad* systemstöd för planering, uppföljning, analys och rapportering.

Systematiken för internkontroll verkar fungera bra med planer och systematiska kontroller. Dock uppfattar utvärderarna att innehållet i praktiken är begränsat till ekonomi- och HR-processer. Det finns en rad andra riskområden att identifiera, värdera och kontrollera. Särskilt viktigt torde detta vara inom verksamheter som inte arbetar utifrån något lagstyrt kvalitetsledningssystem.

Samspelet mellan förtroendevalda och tjänstepersonledningen beskrivs av samtliga intervjuade som välfungerande. Kommundirektören träffar regelbundet såväl ledande koalitioner som oppositionen. I planeringsprocessen finns tillfällen för dialog utanför de formella sammanträdena. Exempelvis genomfördes nyligen en omvärldsdag med hela kommunstyrelsen på ett internat.

Danderyd saknar en kommunövergripande värdegrund men det är något vi utvärderare är tveksamma till om kommunen ska satsa på att utveckla. I så fall bör det byggas vidare på arbetet med ledarskaps- och medarbetarskapsplattformen ”Medarbetare och ledare i samklang”. Mycket av en värdegrund finns i det arbetet så som ”medskapande” och ”ansvarstagande”.

Poäng
77

Poäng	
Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>En mycket väl inarbetad vision.</p> <p>Tydliga styrsignaler från KF till nämnder, med hög grad av handlingsutrymme.</p> <p>Integrerad mål- och resultatstyrning med ekonomistyrningen.</p> <p>Bra samspel mellan förtroendevalda och tjänstepersonledningen, med flera arenor för dialog.</p>	<p>Säkra att styrsignaler som rör flera nämnder fördelas och följ upp att samverkan sker i dessa fall.</p> <p>Inför ett samlat systemstöd för planering, uppföljning och rapportering, som rör alla förvaltningar och hierarkiska nivåer.</p> <p>Fördjupa och bredda internkontrollen.</p> <p>Ta eventuellt fram en värdegrund utifrån ledarskaps- och medarbetarskapsplattformen.</p>

Område 4 Effektivitet

Allmänt

Det sker en kontinuerlig förändring i kommunerna som kräver utveckling av den service som tillhandahålls. En viktig förändringsfaktor är den demografiska utvecklingen, med ett allt större antal invånare i de äldre och yngre åldersgrupperna, vilken ökar behovet av tjänster hos de äldre och yngre brukarna samtidigt som finansieringen av verksamheten blir svårare. Ett svar på hur detta ska lösas är ökad effektivitet. Det handlar då inte om att ensidigt skära ner kostnader. Det innebär istället att hitta smartare arbetssätt och ett bättre resursutnyttjande som kan göra så att servicenivån till brukarna bibehålls eller förbättras. Kort sagt handlar effektivitet om att förstå samspelet mellan resursinsats och kvalitativa resultat och att kunna agera utifrån de förutsättningarna, både strategiskt och operativt.

Utvärderade delområden

- Strategi för ökad effektivitet
- Långsiktig planering för ökad effektivitet
- Jämförelser för ökad effektivitet

- Ny teknik som ökar effektivitet
- Samverkan för ökad effektivitet

Sammanfattande analys av område 4 – Effektivitet

Danderyds kommun har en tydlig strategisk inriktning på ökad effektivitet. Fokus ligger på kostnadseffektivitet och den främsta strategin att nå ökad effektivitet är jämförelser, särskilt nettokostnadsavvikelser, och justeringar utifrån dem. Bland annat finns det ett politiskt mål om att vara bland de 30 (tidigare 15) mest effektiva kommunerna i olika mätningar och rankingar.

Vad gäller jämförelser av resultat med andra kommuner är Danderyd ett gott exempel. Det är som nämnts en uttalad strategi och en spridd företeelse i organisationen. Förutom jämförelser med riket har Danderyd ett antal specifika kommuner som man i första hand jämför sig med: det är både liknande kommuner sett till strukturkostnader och till geografiskt närliggande kommuner. Jämförelser av nettokostnadsavvikelser används för att justera verksamheternas omfattning. Vissa av de intervjuade anser att strategin med mätningar och jämförelser är för starkt förespråkad och utbredd. Det finns en viss mättrötthet ute i verksamheterna och här finns ett utvecklingsområde för förvaltningarna att rensa i nyckeltal, mätningar (särskilt undersökningar riktade till barn och unga) och jämförelser.

För långsiktig effektivitet sker resursfördelningen utifrån en befolkningsprognos och dess uppskattade volymförändringar. Prognosen används som underlag av nämnderna i deras arbete med budgetförutsättningar och i deras investeringsprocesser. Det finns planer på att ytterligare förlänga planeringshorisonten genom att införa tioårsplaner.

Hösten 2022 beslutade Kommunfullmäktige om riktlinjer för investeringar och exploatering. I samband med det inrättades något som i kommunsammanhang sticker ut, ett speciellt utskott tillhörandes kommunstyrelsen som fattar genomförandebeslut för investeringar överstigande 15 miljoner kronor, i syfte att få bättre helhetsgrepp kring investeringsbehov och kommande behov i driftsbudgeten.

I Danderyd gäller ”digitalt först” vid verksamhetsutveckling. Trots det anser utvärderarna att det finns stor utvecklingspotential i att använda digitalisering som strategi för ökad effektivitet. Det sker såklart mycket bra utveckling men de kammungemensamma frågorna inom IT har enligt de intervjuade mest

handlat om grundläggande komponenter så som säkerhet, wifi osv. Den faktiska digitaliseringen sker i verksamheterna som å andra sidan behöver centralt stöd och kommunövergripande lösningar för att komma vidare. Organisationen bör arbeta med sin digitala mognad och få upp digitalisering som en strategisk fråga på ledningsgruppens bord, samtidigt som man arbetar brett med att stärka den digitala kompetensen hos medarbetare i verksamheterna.

Utökad samverkan mellan olika parter inom organisationen eller med andra aktörer är också en strategi för att öka effektiviteten. Utvärderarna bedömer att Danderyd även här har utvecklingspotential. Det sker såklart samverkan i mängder med fall, men kommunen kan ta ett mer strategiskt grepp om frågan. I föregående avsnitt har samverkan med civilsamhället nämnts, här fokuserar vi mer på att de facto gå samman med andra för att lösa utmaningar tillsammans, till exempel kritiska kompetenser, administration med mera.

Inom organisationen tycks en kultur av att mer och mer lösa frågor tvärsektoriellt växa fram. Som exempel kan nämnas det samlade arbetet som pågår kring vikande elevantal i grundskolorna - Skolutredningen. Här har kompetenser kring utbildning, fastighetsfrågor och ekonomi satts samman på ett bra sätt. Trygghetsboende och andra kommungemensamma projekt nämns också av de intervjuade. En tydlig förväntan på samhandling från kommunens ledning kommer stärka en positiv utveckling.

Poäng	
67	
Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Ett väl etablerat arbete med jämförelser av resultat med andra, på alla nivåer i organisationen.	Rensa i undersökningar och nyckeltal.
En ny investeringsprocess.	Satsa på digitalisering genom närmare samarbete mellan IT, digitalisering och verksamheter.
Kommungemensamma projekt och tvärfunktionella arbetsgrupper.	Se över vad som kan göras mer effektivt genom samverkan inom organisationen eller tillsammans med andra.

Område 5 Brukarens fokus

Allmänt

Med ”brukarens fokus” menas att kommunen har en styrning och ledning som utgår från brukarens behov. Vid förbättring och effektivisering av verksamheten måste brukaren ha en central roll genom involvering och medskapande. Brukarens upplevelser och kunskap inom ramen för lagstiftning och ekonomi är en förutsättning för att hitta nya arbetssätt och skapa önskade förflyttningar.

Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga kvalitetsaspekter på all service. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig avseende servicekvalitet är en annan viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna tjänsternas innehåll. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs leder till en större andel nöjda brukare.

Utvärderade delområden

- Strategi för brukarens fokus
- Fokus på service och bemötande
- Förenklade kontakter med kommunen
- Information kring kommunens serviceutbud
- Brukarinflytande

Sammanfattande analys av område 5 – Brukarens fokus

Visionen ”Sveriges bästa kommun att leva, verka och bo i!” har ett tydligt invånarfokus och det är invånarna i Danderyd som också är kommunens brukare i allt väsentligt. Genom att arbeta aktivt med visionens innebörd kan verksamheterna därmed ta brukarens fokus. ”Medarbetare och ledare i samklang” tar också avstamp i vem man som anställd i kommunen finns till för. Arbete med den tillhörande handboken ger stora möjligheter att ute i verksamheterna arbeta med service, bemötande och brukarens fokus. Utvärderarna menar att om kommunen ska satsa ytterligare på dessa frågor så bör det göras med handboken som underlag.

Det torde vara lätt för invånare/brukare att komma i kontakt med kommunen bedömer utvärderarna. Den främsta ytan för kontakt är danderyd.se och där finns god information om hur man kommer i kontakt med kommunen och vilka verksamheter som finns var. På webben hittar man också många digitala tjänster. Särskilt bra är att det tydligt framgår vad som är e-tjänster och vad som endast är ett formulär att fylla i. Danderyds kommun har också en kommunapp som nämnt i kapitel 1 och genom den kan invånaren/brukaren få ett riktat utbud utifrån sina behov. Kommunen har dessutom ett Kontaktcenter central beläget i Mörby centrum.

På webben presenteras olika utförare inom de verksamheter där det råder valfrihet. Förskolor och grundskolor finns listade med standardiserade enhetspresentationer för de kommunala utförarna. Presentationerna skulle kunna kompletteras med redovisningar av verksamheternas resultat för att underlätta för brukaren i valsituationer. Inom socialtjänsten finns tydlig en jämförelsetjänst för de verksamheter som omfattas av kundval.

I Danderyd erbjuds brukare inflytande över tjänsternas utformning bland annat genom brukarundersökningar, brukarråd och såklart i vardagliga kontakter. Utvärderarna rekommenderar kommunen att bekanta sig med tjänstedesign som metod för att bygga in brukarinflytande som naturlig del i utförande och verksamhetsutveckling.

Poäng	
57	
Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Handboken för "Medarbetarskap och ledarskap i samklang" som ger möjligheter att arbeta med utveckling av service och bemötande.</p> <p>Jämförande information vid tjänster med valfrihet.</p>	<p>Komplettera presentationer av förskolor och skolor med information om resultat som uppnås per enhet.</p> <p>Implementera tjänstedesign som metod för att främja tjänsteutveckling med brukarinflytande.</p>

Område 6 Kvalitetsutveckling

Allmänt

Ett av kommunernas huvuduppdrag är att ge kommunens medborgare välfärdsservice av god kvalitet. För att kunna åstadkomma detta behöver alla anställda i en kommun kontinuerligt utveckla och förbättra verksamheten, både internt i organisationen samt tillsammans med andra aktörer.

Ett systematiskt kvalitetsarbete är därför centralt för att driva verksamhetsutveckling med syfte att möta kraven från brukare och medborgare. Ett ständigt förbättringsarbete sker där ett systematiskt arbete bedrivs, utrymme för kreativitet ges och optimal resursanvändning sker. Inom detta område berörs både kommunens strategiska inriktning samt verksamhetens löpande operativa arbete med ständiga förbättringar. Innovation och samverkan med både brukare och andra aktörer är också medel för att finna nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden.

Utvärderade delområden

- Strategi för kvalitetsutveckling
- Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet
- Innovation och ständiga förbättringar
- Lära av goda exempel

Sammanfattande analys av område 6 – Kvalitetsutveckling

Systematiskt kvalitetsarbete utgör en del av kommunens styrmodell och beskrivs också som en del av strategiområdet Stark utveckling. För kvalitetsarbetet torde dessutom den nya handboken för ”Medarbetare och ledare i samklang” kunna spela en viktig roll menar vi utvärderare, eftersom den beskriver vikten av utveckling med mera.

En viss kommungemensam samordning av kvalitetsarbetet sker av kommunledningskontoret genom planerings- och uppföljningsprocessen. Det sträcker sig dock i huvudsak till nämnd-/förvaltningsledningsnivå, därutöver är det upp till respektive nämnd. Kommunledningskontoret har också ansvar för en utvecklingshub där kommungemensamma projekt samordnas och stöd till förvaltningarna finns vad gäller projekt. Det är en bra funktion anser utvärderarna och den kan med fördel stärkas med ytterligare kompetenser inom

verksamhetsutveckling i syfte att stötta verksamheterna i deras kvalitetsarbete. Den typen av utvecklingsarbete kan också samordnas tydligare.

Arbetet med ständiga förbättringar verkar fungera mycket bra i de verksamheter som har att förhålla sig till lagstadgade kvalitetsledningssystem. Möjligen är det rapporteringen i diverse olika systemstödslösningar som skapar onödig frustration. Här kan igen nämnas rekommendationen i område tre, att införa ett samlat systemstöd för planering, uppföljning, analys och rapportering. De verksamheter som inte har föreskrifter om kvalitetssystem att följa behöver självklart också ha någon form av systematik för ständiga förbättringar. Det står i styrmodellen att sådana implementeras i berörda verksamheter, men enligt de intervjuade har det stannat av. Det arbetet bör i så fall återupptas enligt utvärderarna.

All verksamhetsutveckling bör inte bygga på ständiga förbättringar. Ibland behövs helt nya arbetssätt. Danderyd framstår inte som en kommun som satsar särskilt på att utveckla en innovativ kultur för att främja innovationer. Kommunen kan utvecklas inom det området genom att höja kompetensen hos ledning och chefer till att börja med och möjligen skifta fokus något från uppföljning och kontroll till att frigöra kraft för goda idéer hos medarbetarna. Att utveckla den innovativa förmågan kommer dessutom att främja ambitionen om ”digitalt först”.

Poäng	
54	
Styrkor	Förbättringsmöjligheter

Poäng	
<p>Mycket välfungerande arbete med ständiga förbättringar i de verksamheter som är styrda av nationella kvalitetsledningssystem.</p> <p>Central så kallad utvecklingshub.</p>	<p>Implementera någon form av systematik för kvalitetsarbete i verksamheter som inte har lagstyrda sådana.</p> <p>Stärk centralt stöd för att utveckla projekt, process och innovationsförmågor i verksamheterna.</p> <p>Höj kompetensen bland cheferna om innovation och innovationskultur.</p>

Område 7 Arbetsliv

Allmänt

Stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att kommuner behöver både attrahera nya och behålla medarbetare samt även ställa om verksamheten de kommande åren.

Ett hållbart arbetsliv ska möjliggöra för medarbetare att arbeta med god hälsa och kombinera ett sunt arbetsliv med privatlivet. En bra och utvecklande arbetsmiljö uppnås då ett systematiskt arbetsmiljöarbete omsätts i praktiken, arbetet är känt och leder till konkreta åtgärder.

Tillgången till rätt kompetens – strategiskt kompetensförsörjning – påverkar kommuners möjlighet till att leva upp till givna uppdrag och de krav som ställs enligt lagstiftning samt att vara konkurrenskraftiga utifrån ett arbetsgivarperspektiv.

Ett ytterligare sätt att arbeta med utveckling av välfärdstjänster är att uppmuntra till mångfald i organisationen. Med mångfald bland medarbetare tar man vara på kompetens och ökar möjligheterna till innovation och tillväxt. Att ha medarbetare med olika erfarenheter och bakgrund ger kunskap och perspektiv som hjälper att förstå medborgarnas och brukarnas olika behov.

De strukturella skillnader som finns mellan män och kvinnor på svensk arbetsmarknad idag påverkar såväl individen som verksamheten, arbetsgivare

och samhället i stort. Med närmare 1,2 miljoner medarbetare är kommuner och regioner en stor del av arbetsmarknaden varför de har ett betydande ansvar att identifiera och motverka arbetsmarknadsrelaterade ojämlikheter.

Utvärderade delområden

- Strategier för ett hållbart arbetsliv
- Strategisk kompetensförsörjning
- Arbetsmiljö
- Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen

Sammanfattande analys av område 7 – Arbetsliv

Danderyd kommun arbetar systematiskt med att vara en attraktiv arbetsgivare. Målbilden för detta utgår från visionen och strategiområdet ”Hög attraktivitet”. Den bilden kompletteras med en anvisning för kompetensförsörjning som anger att kommunen säkrar kompetens genom att vara en attraktiv arbetsgivare och ge förutsättningar för ett bra arbetsliv och detta genom den så kallade ARUBA-modellen. Liknande ett arbetsgivarvarumärke har Danderyd devisen ”En kommun – en arbetsgivare. Danderyd är den lilla kommunen med närhet”. Möjligen saknar kommunen ett mer strategiskt, politiskt beslutat arbetsgivardokument funderar utvärderarna. Det lyfter även PwC fram i en revisionsgranskning från november 2022.

Anvisningen om ARUBA bryts ner till en kompetensförsörjningsplan för förskola och grundskola. Inom utbildning och socialtjänst används befolkningsprognoserna för att bedöma volymer. Kommunen saknar dock en gemensam plan. Det är ett medvetet beslut men utvärderarna rekommenderar ändå att kommunen överväger en gemensam. Detta bland annat för att tillsammans diskutera teknik, samverkan med andra och så vidare som strategier för att klara kompetensbehoven framåt inför kommande rekryteringsbehov.

Kommunen arbetar utifrån en gemensam, kompetensbaserad rekryteringsmodell och HR är involverade i alla rekryteringar. Den digitala onboarding-processen kan fungera som ett gott exempel i Kommunsverige.

Kompetensutveckling av befintliga medarbetare bedöms av utvärderarna inte vara ett lika starkt område som attrahera och rekrytera. Ansvaret vilar på respektive chef och behoven identifieras i utvecklingssamtalen. Här kan högst troligen kommunen eller förvaltningarna ta ett mer strategiskt grepp kring gemensamma behov och insatser.

Vad gäller arbetsmiljöarbetet är det sällan man som utvärderare får höra så positiva omdömen om hur det fungerar och det stöd man som chef får! De intervjuande uttrycker att centralisering tillsammans med en ”modernisering” i kommunledningen har bidragit till en kulturförändring. Sjukfrånvaron är låg, men det bör den också vara med anledning av den höga graden av verksamhet i annan regi, till exempel all hemtjänst.

Poäng	
74	
Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Över lag mycket välfungerande HR-processer.</p> <p>Kompetensbaserad rekryteringsprocess.</p> <p>Digital onboarding.</p>	<p>Överväg ett politiskt beslutat arbetsgivarpolitiskt dokument.</p> <p>Överväg en kommungemensam kompetensförsörjningsplan.</p> <p>Ta ett samlat grepp kring kompetensutveckling av befintliga medarbetare.</p>

Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Allmänt

Ett bra chef- och ledarskap är avgörande för att attrahera kompetenta och engagerade medarbetare. Chef- och ledarskapets främsta uppgift är att leda och organisera arbetet så att verksamheterna når sina mål. Det ska vara tydligt vad som förväntas av chefer, ledare och medarbetare avseende handlingsutrymme. En chef sätter ramar men skapar också förutsättningar och möjligheter för underställda att utföra ett gott arbete. En chef på högsta ledningsnivå är genom sitt sätt att vara och agera en förebild och god representant för kommunen.

Chef- och ledarskapet är inte i första hand en personlighetsegenskap utan uppstår i interaktion mellan människor i ett organisatoriskt sammanhang. Ett

gott chef- och ledarskap kan beskrivas som en god organisationskultur där såväl chefer, ledare och medarbetare agerar enligt gemensamma synsätt.

Likväl som att stötta cheferna i deras uppdrag, behöver medarbetarnas engagemang stimuleras och förutsättningar samt handlingsutrymme skapas för medarbetare att göra sitt bästa för att bidra till en god och uppmuntrande arbetsmiljö.

Utvärderade delområden

- Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap
- Chefernas uppdrag och förutsättningar
- Intern kommunikation
- Utveckling av ledarskap och medarbetarskap

Sammanfattande analys av område 8 – Chef- och ledarskap samt medarbetarskap

Under våren 2023 lanserades ”Medarbetarskap och ledarskap i samklang”. Det är en plattform för ledarskaps- och medarbetarskapsutveckling som konkretiseras i en handbok. Arbete utgick vilka förväntningar ledningen har på organisationens medarbetare. På det följde naturligt arbetet med vilka chefer och ledare som i så fall behövs. Implementering av arbetet pågår genom material till APT-möten. Det råder en stor samstämmighet mellan de hierarkiska nivåerna att detta är en bra plattform som kommer att leda till en positiv utveckling. Utvärderarna instämmer och kommer att lyfta fram handboken som ett gott exempel till andra kommuner som genomför Kommunkompassen.

Vad gäller chefernas uppdrag och förutsättningar framstår förenklad administration som ett utvecklingsområde. Första linjens chefer arbetar i en rad olika systemstöd som inte upplevs användarvänliga. De kräver flera olika inloggningslösningar som inte är integrerade med varandra på ett sätt de borde kunna vara. Dessutom saknas stöd av systemkunniga, super-users. Det pågår en översyn av stödfunktioner och hur de ska organiseras, närmare bestämt vad som ska finnas lokalt, förvaltningscentralt respektive kommungemensamt. I det arbetet tycks HR-funktionerna kunna utgöra ett gott exempel att studera, även upphandlingsstödet anser de intervjuade att det har förbättrats och att stödet i digitaliseringsfrågor är under stark utveckling. Förslagsvis kompletteras denna översyn med en inventering av administrativa processer som kan underlättas och systemstöd som kan avvecklas eller slås samman.

För att utveckla sina chefer har kommunen som sagt tagit fram handboken ”Medarbetare och ledare i samklang”. Samtliga chefer träffas dessutom var sjätte vecka samt har en ledardag om året. Ett ledarskapsprogram med blandade grupper från olika förvaltningar har nyligen avslutats och ett nytt ska utvecklas. Det bör naturligtvis fokusera på ledarskapsdelen av nämnda handbok.

Att utveckla medarbetarskapet utifrån handboken faller till stor del på respektive chef. Ett spännande arbetssätt skulle vara att utveckla ett medarbetarskapsprogram och genomföra det med blandade grupper av medarbetare från olika förvaltningar.

Danderyd har inget traineeprogram för potentiella ledare och chefer. Det kanske skulle kunna vara något att utveckla tillsammans med några andra kommuner?

Poäng	
69	
Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>”Medarbetarskap och ledarskap i samklang” Handboken.</p> <p>Täta möten för alla chefer.</p> <p>Översyn av stödfunktioner.</p>	<p>Gör en översyn av administrativa processer och/eller systemstöd som inte fungerar bra.</p> <p>Överväg att starta ett ledarförsörjningsprogram, tillsammans med andra kommuner.</p>

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Danderyd kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område

1. Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	Uppnått	Max
1.1 Strategi för demokratiutveckling och information	10	20
1.2 Kommunens information till medborgarna	8	10
1.3 Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	17	30
1.4 Transparens kring resultat	7	10
1.5 Förutsättningar för politiken	21	30
	63	100

2. Samhällsutveckling	Uppnått	Max
2.1 Strategiskt arbete	9	15
2.2 Social hållbarhet	16	30
2.3 Ekologisk hållbarhet	17	30
2.4 CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGS- OCH KULTUR	14	25
	56	100

3. Styrning och kontroll	Uppnått	Max
3.1 Strategi för styrning	9	10
3.2 Politisk styrning	31	40
3.3 Uppföljning och analys	23	30
3.4 Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	14	20
3.5 Koncernstyrning	0	Ej aktuell
	77	100

4. Effektivitet	Uppnått	Max
4.1 Strategi för ökad effektivitet	17	20
4.2 Långsiktig planering för ökad effektivitet	15	20
4.3 Jämförelser för ökad effektivitet	15	20
4.4 Ny teknik som ökar effektivitet	10	20
4.5 Samverkan för effektivitet	10	20
	67	100

5. Brukarens fokus	Uppnått	Max
5.1 Strategi för brukarens fokus	14	20
5.2 Fokus på service och bemötande	9	20
5.3 Förenklade kontakter med kommunen	12	20
5.4 Information kring kommunens serviceutbud	12	20
5.5 Brukarinflytande	10	20
	57	100

6. Kvalitetsutveckling	Uppnått	Max
6.1 Strategi för kvalitetsutveckling	12	20
6.2 Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	9	20
6.3 Innovation och ständiga förbättringar	18	30
6.4 Lära av goda exempel	15	30
	54	100

7. Arbetsliv	Uppnått	Max
7.1 Strategier för ett hållbart arbetsliv	12	15
7.2 Strategisk kompetensförsörjning	29	40
7.3 Arbetsmiljö	19	25
7.4 Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen	14	20
	74	100

8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	Uppnått	Max
8.1 Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	17	20
8.2 Chefernas uppdrag och förutsättningar	19	30
8.3 Intern kommunikation	13	20
8.4 Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	20	30
	69	100