

Kommunledningskontoret
Erik Joachimsson

Kommunstyrelsen

Återrapportering av uppdrag att se över hur kommunens verksamheter kan bli mer effektiva med bibehållen eller höjd kvalitet

Ärendet

I budget 2023 och plan 2024–2025 gav kommunstyrelsen kommunledningskontoret i uppdrag att se över hur kommunens verksamheter kan bli mer effektiva och samtidigt bibehålla eller höja kvalitén för alla som lever, bor och verkar i Danderyds kommun. Kommunledningskontoret har verkställt uppdraget genom två initiativ som båda syftar till att skapa kunskap och åtgärdsförslag avseende kommunens utvecklingspotential och effektivitet. Den ena delen har varit att genomföra SKR:s kommunkompass, den andra har varit att genomföra en genomlysning av stödfunktioner i kommunen.

Kommunkompassen är en utvärdering av hur kommunen fungerar inom ett antal olika områden. Utvärderingen visar bland annat att kommunen har en stark styrning och kontroll, med en känd vision, en tydlig styrmodell och en stark koppling mellan ekonomistyrning och verksamhetsstyrning. Utvecklingsområden finns bland annat inom hållbar utveckling och att skapa bättre strukturerad samverkan med befolkning och civilsamhälle.

Genomlysningen av stödfunktioner har visat att Danderyds kommun saknar en strategisk idé kring hur kommunens stödfunktioner bäst bör organiseras för att maximera kvalitet och resurseffektivitet. I dagsläget är vissa stödfunktioner centraliserade, medan andra återfinns både centralt på kommunledningskontoret och ute i förvaltningarna. Tillgången till stödfunktioner varierar mellan olika verksamheter och olika stödfunktioner fungerar olika bra. Vanliga utmaningar är brist på gemensamma processer, oklar ansvarsfördelning och att flera stödtjänster är splittrade. För att möta utmaningarna pekar genomlysningen på ett behov att i ökad mån centralisera kommunens stödfunktioner.

Båda initiativen har visat på konkreta förbättringsområden där kommunens verksamheter kan bli mer effektiva, med bibehållen eller höjd kvalitet. Som en initial åtgärd föreslår kommunledningskontoret att Danderyds kommun ska följa en princip om att kommunens övergripande stödfunktioner ska vara centraliserade, om inte särskilda skäl finns för enskilda stödfunktioner. Gällande Kommunkompassen är kommunledningskontoret i fas med att sortera och prioritera i utvärderingens förbättringsförslag, och avser återkomma till kommunstyrelsen under kvartal 1 2024 angående detta.

Kommunledningskontoret
Erik Joachimsson

Kommunledningskontorets förslag till beslut

Kommunstyrelsens beslut

1. Kommunstyrelsen beslutar att uppdraget bedöms som slutredovisat och kan läggas till handlingarna.
2. Kommunstyrelsen beslutar att Danderyds kommun ska följa en princip om att kommunens övergripande stödfunktioner ska vara centraliserade, om inte särskilda skäl finns för enskilda stödfunktioner.
3. Kommunstyrelsen bemyndigar kommundirektören att besluta om förvaltningsorganisatorisk tillhörighet för de anställda som har funktioner som omfattas av ovanstående princip.

Bakgrund

I budget 2023 och plan 2024–2025 gav kommunstyrelsen kommunledningskontoret i uppdrag att se över hur kommunens verksamheter kan bli mer effektiva och samtidigt bibehålla eller höja kvalitén för alla som lever, bor och verkar i Danderyds kommun. Kommunledningskontoret har verkställt uppdraget genom två initiativ som båda syftar till att skapa kunskap och åtgärdsförslag avseende kommunens utvecklingspotential och effektivitet. Den ena delen har varit att genomföra SKR:s *kommunkompass*, den andra har varit att genomföra en *genomlysning av stödfunktioner* i kommunen. Dessa redogörs för nedan.

Kommunledningskontorets utredning

Kommunkompassen är en utvärdering av hur kommunen fungerar inom ett antal olika områden. Utvärderingen har visat att Danderyd är en stabil kommun med en välmående befolkning, ett aktivt civilsamhälle och välfungerande processer i organisationen. Danderyds tilldelade poäng vid utvärderingen ligger i nivå med kommuner som storleksmässigt liknar Danderyd och som har blivit nominerade till utmärkelsen Sveriges KvalitetsKommun¹. Särskilt stark uppges kommunen vara inom styrning och kontroll, med en känd vision, en tydlig styrmodell och en stark koppling mellan ekonomistyrning och verksamhetsstyrning. Kommunen har även välutvecklade HR-processer, en kompetensbaserad rekryteringsprocess och en bra process för att utveckla chefer och medarbetare (*Medarbetarskap och ledarskap i samklang*). Utvecklingsområden finns inom hållbar utveckling och att skapa bättre strukturerad samverkan med befolkning och civilsamhälle. Danderyd bör även fortsätta utforska hur verksamhetsutveckling med ny teknik kan utveckla kommunens effektivitet.

Genomlysningen av stödfunktioner har visat att Danderyds kommun saknar en strategisk idé kring hur kommunens stödfunktioner bäst bör organiseras

¹ Sveriges Kvalitetskommun delas ut av Kvalitetsmässan och går till den kommun som bäst har utvecklat demokrati, service, arbetsgivarpolitik och samhällsbyggande samt levererat tjänster med hög kvalitet. 2023 är Arvika (535 p), Höganäs (679 p), Karlskoga (536 p) och Ulricehamn (567 p) nominerade. Danderyds kommun tilldelades 517 p i sin utvärdering.

Kommunledningskontoret
Erik Joachimsson

för att maximera kvalitet och resurseffektivitet. I dagsläget är vissa stödfunktioner centraliserade, medan andra återfinns både centralt på kommunledningskontoret och ute i förvaltningarna. Vidare har genomlysningen visat att tillgången till stödfunktioner varierar mellan olika verksamheter och att olika stödfunktioner fungerar olika bra. Vanliga utmaningar är bland annat brist på gemensamma processer, oklar ansvarsfördelning och att flera stödtjänster är splittrade med olika tilläggsuppdrag. För att möta dessa utmaningar och för att maximera effektivitet och kvalitet i arbetet pekar genomlysningen på ett behov att i ökad mån centralisera stödjande funktioner i Danderyds kommun. Ett sådant exempel, utanför genomlysningen av stödfunktioner, är utredningen av skol-IT under 2023. Genom nära dialog och samverkan mellan förvaltningarna har utredningen kunnat visa att en integrering av skolans IT-support till centrala IT-avdelningen vid kommunledningskontoret kan bidra till att lösa många av dagens upplevda utmaningar och därtill göra IT-relaterad support likvärdig för hela kommunen. Ett annat exempel är HR, en stödfunktion som sedan flera år tillbaka är centraliserad, och som i genomlysningen av stödfunktioner lyfts fram som särskilt välfungerande. I genomlysningen rekommenderas Danderyds kommun sammantaget ta fram en strategi med inriktning att kommunens övergripande stödfunktioner centraliseras, om inte särskilda skäl finns för att inte centralisera enskild funktion².

Rekommendationen tar även utgångspunkt i en omvärldsanalys av hur 11 med Danderyd jämförbara kommuner organiserar och styr sina stödfunktioner. Omvärldsanalysen visar övergripande att merparten av kommunerna arbetar aktivt för en ökad centralisering av sina stödfunktioner. Omvärldsanalysen visar även att Danderyds kommun har en likvärdig omfattning på sin administration jämfört med dessa kommuner, sett till antalet individer och årsarbetskrafter som arbetar med olika stödtjänster. Danderyd har cirka 73 årsarbetare jämfört med ett genomsnitt om cirka 74 årsarbetare inom åtta jämförbara stödområden i nio andra kommuner.

Kommunledningskontorets bedömning

Båda initiativen har visat på konkreta förbättringsområden där kommunens verksamheter kan bli mer effektiva, med bibehållen eller höjd kvalitet. Kommunledningskontorets förslag på initiala åtgärder följer nedan.

Kommunledningskontoret föreslår att Danderyds kommun ska följa en princip om att kommunens övergripande stödfunktioner ska vara centraliserade, om inte särskilda skäl finns för enskilda stödfunktioner. Förväntade effekter av åtgärden är att skapa en tydligare riktning för organiseringen av stödfunktioner i Danderyds kommun. Detta förväntas i sin tur ge en mer effektivt fungerande förvaltning med högre kvalitet och

² Med "övergripande stödfunktioner" avses de administrativa processer och stödfunktioner som finns i hela kommunen, exempelvis inom ekonomi, upphandling, HR, kommunikation och kansli. Stödfunktioner som är verksamhetsspecifika, som pedagogik eller elevhälsa, ingår *inte*.

Kommunledningskontoret
Erik Joachimsson

större likvärdighet i leveransen av olika stödtjänster. Andra förväntade effekter är en högre grad av specialisering, redundans, kompetensutveckling och kollektivt lärande. För att realisera åtgärden föreslår kommunledningskontoret att kommundirektören bemyndigas att besluta om förvaltningsorganisatorisk tillhörighet för de anställda som har funktioner som omfattas av ovanstående princip och efter samverkan och MBL-förhandling har genomförts.

Som tidigare nämnt visar genomlysningen att Danderyds kommun har en likvärdig omfattning på sin administration jämfört med liknande kommuner. Kommunledningskontoret bedömer därmed att fortsatt effektiviseringsarbete primärt bör fokusera på förbättringsåtgärder i befintlig organisation och dit hörande processer, dvs. att arbeta smartare med befintliga resurser. Däremot kan en mer effektivt fungerande förvaltning ge upphov till kostnadsvinster. Kommunledningskontoret bedömer att kommunen kan bli mer kostnadseffektiv främst inom området en *effektivare inköpsprocess*. Kommunen köper in varor och tjänster³ för omkring 400 miljoner kronor varje år och för varje procentenhet som kommunen blir mer effektiv ger det cirka 4 miljoner kronor i lägre kostnader.

Ett annat viktigt syfte med genomlysningen var att ge kommunens verksamheter och chefer likvärdiga förutsättningar att klara sina uppdrag. Här ser kommunledningskontoret särskilt stor förbättringspotential inom området *Facility Management*⁴. Den splittrade organisationen kring fastighetsrelaterat stöd medför vissa utmaningar. En sådan är förståelsen för vad som är *fastighetstekniskt stöd* (exempelvis elektriker eller rörmokare) och vad som är *vaktmästartjänster* (enklare ”fixartjänster”, som idag är ojämnt fördelade). En annan utmaning är förståelsen för vilket ansvar som åligger *hyresvärd* respektive *hyresgäst* vid behov av olika fastighetsåtgärder. Det är viktigt att utreda om det finns behov av en samlad funktion för fastighetsrelaterad felanmälan (”en väg in”). Därför har kommunledningskontoret initierat en förvaltningsövergripande utredning om hur alla verksamheter inom kommunen kan ges bättre tillgång till Facility Management-tjänster – dock utan att de samlade kostnaderna ökar. En samlad organisering med en väg in skulle enligt genomlysningen av stödfunktioner skapa förutsättningar för både ökad kostnadseffektivitet och ett jämnare stöd för alla verksamheter. En förväntad effekt av åtgärden är att verksamhetsansvariga, främst chefer, kan fokusera mer på sina respektive kärnuppdrag i stället för att lägga tid och kraft på detta område.

³ Inköp av varor och tjänster exklusive socialnämndens inköp. Även köp från andra kommuner, kommunalförbund och liknande organisationer är exkluderade.

⁴ Med Facility Management avses skötsel, hantering och utveckling av de resurser och tjänster som krävs för att en fastighet eller arbetsplats ska fungera bra och effektivt. Management pekar på att det också ingår en strategisk ledning och styrning av servicen.

Datum 2023-11-07 **Diarienummer** KS 2023/0431

Kommunledningskontoret
Erik Joachimsson

Gällande Kommunkompassen är kommunledningskontoret i fas med att sortera och prioritera i utvärderingens förbättringsförslag, och avser återkomma till kommunstyrelsen under kvartal 1 2024 angående detta.

Konsekvenser för barn och unga

Föreliggande ärende medför inga konsekvenser för barn och unga.

Ekonomiska konsekvenser

Föreliggande ärende medför inga ekonomiska konsekvenser.

Johan Lindberg
Kommundirektör

Björn Wallgren
Ekonomichef

Handlingar i ärendet

1. Tjänsteutlåtande, Återrapportering av uppdrag att se över hur kommunens verksamheter kan bli mer effektiva med bibehållen eller höjd kvalitet
2. Kommunkompassen Danderyd 2023
3. Slutrapport genomlysning av stödfunktioner i Danderyds kommun

Expedieras
Samtliga nämnder och förvaltningar