

2016-12-12

TJÄNSTESKRIVELSE
KFKS 2012/577

Kommunstyrelsen

Styrning och ledning för öppenhet och mångfald

Slutrapport 2012-2016 och utblick 2017-2018

Förslag till beslut

Kommunstyrelsen noterar informationen till protokollet.

Sammanfattning

Stadsdirektören inledde 2012 ett arbete med att utveckla en tydligare styrning för öppenhet och mångfald.

Målet för utvecklingsarbetet är att Nacka kommun ska bli ännu bättre på att leverera välfärdstjänster av hög kvalitet och på att bevara och utveckla Nackas territorium. I detta ärende lämnar stadsdirektören en slutrapport för tiden 2012 - 2016 och gör sedan en utblick för det kommande arbetet 2017-2018.

Ärendet

Stadsdirektören inledde 2012 ett brett arbete för att utveckla ledningen och styrningen av kommunen för öppenhet och mångfald. Målet för arbetet var att Nacka kommun ska bli ännu bättre på att leverera välfärdstjänster av hög kvalitet och på att bevara och utveckla Nackas territorium. Nacka ska vara en smart, enkel och öppen kommun som ständigt utvecklar verksamheten i nära samspel med dem vi är till för och andra aktörer i Nackasamhället. Det ska bli lättare för både förtroendevalda och medarbetare att utföra sitt uppdrag på rätt sätt. Genom utvecklingsarbetet ska kommunen bli ännu bättre på strategisk ledning och styrning, affärsmässighet, effektivitet, kommunikation och ständig förnyelse. Sättet att organisera, styra och leda arbetet ska bidra till ett ökat fokus på dem vi är till för och ökad måluppfyllelse.

I denna tjänsteskrivelse lämnar stadsdirektören först en slutlig rapport för det arbete som inleddes 2012. Utvecklingen av ledning och styrning kommer att fortsätta utifrån var Nacka befinner sig idag. Detta beskrivs närmare efter rapporten.



Utvecklingsarbetet 2012 - 2016

Stadsdirektören identifierade i uppstarten ett antal punkter, som första områden att arbeta med. De omsattes i handlingsplanen nedan, som kommunstyrelsen ställde sig bakom den 11 februari 2013, § 53.

- I. Begränsa, tydliggöra och kommunicera styrande dokument.
- II. Förenkla och förbättra grundläggande administrativa stödprocesser inklusive stadsledningskontorets roll och organisation.
- III. Tydliggöra och säkerställa ledning och styrning av verksamhetsresultat och ekonomi inom myndighets- och huvudmannorganisationen.
- IV. Tydliggöra och säkerställa ledning och styrning av verksamhetsresultat och ekonomi inom den kommunala produktionen.
- V. Ta fram en samlad chefstrategi som inkluderar rekrytering, introduktion, kontinuerlig kompetensutveckling och vid behov avveckling av chefer, för att säkra att kommunens leds och styrs i enlighet med det system som är beslutat.
- VI. Utveckla ett kontinuerligt kulturarbete för att säkra kommunens vision om *Öppenhet och mångfald* och grundläggande värdering om att *Vi har förtroende och respekt för människors kunskap och egna förmåga – samt deras vilja att ta ansvar.*

Stadsdirektören har rapporterat hur arbetet har framskridit vid fyra tillfällen¹. Vad som redovisats vid vart tillfälle sammanfattas i bilaga 1.

Resultatet av det samlade utvecklingsarbetet har visat sig genom åren i allt mer förbättrade resultat inom så gott som alla delar av Nackas verksamhet. Årsredovisningarna de senaste åren har visat på denna tydliga resultatförbättring i många verksamheter.

Nacka är också en mycket attraktiv arbetsgivare med motiverade medarbetare och där allt fler känner stolthet och engagemang. Det visar inte minst medarbetarundersökningen från hösten 2016. I undersökningen, som 89 procent av de anställda har svarat på, noteras den högsta nivån någonsin för hållbart medarbetarengagemang (HME), det nyckeltal kommunen rapporterar till Sveriges kommuner och landsting. Andel positiva svar på frågorna som mäter motivation, ledarskap och styrning är nu 82 procent. Skillnaderna mellan könen har också minskat, HME är 82 procent för kvinnor och 81 procent för män. I undersökningen konstateras stadiga förbättringar på flera områden. Allt fler, 8 av 10, kan rekommendera Nacka som arbetsgivare och förtroendet för kommunens ledning ökar.

Stadsdirektören kan konstatera att arbetet med styrning och ledning för öppenhet och mångfald har lett till utvecklade verksamheter, som uppfyller målet om att Nacka kommun ska bli ännu bättre på att leverera välfärdstjänster av hög kvalitet och på att bevara och utveckla Nackas territorium. Fokuseringen på dessa frågor har stöttat det politiska arbetet med att göra målstyrningen mer påtaglig genom förändringen från åtta övergripande mål till fyra, som i sig har ett betydligt starkare medborgarfokus och fokus på det kommunala uppdraget.

¹ Kommunstyrelsen den 2 september 2013, § 190, 3 mars 2014, § 56, 1 september 2014, § 176 och den 28 september 2015, § 243

Organisationen har stärkts både genom tydliga styrdokument för rollen som arbetsgivare och genom det koncentrerade arbetet på stödfunktionernas innehåll och organisatoriska tillhörighet. Inom myndighets- och huvudmannaheten har viktiga steg tagits för förbättrade förutsättningar att ta ansvar som huvudprocessägare och för att tydliggöra enheternas uppdrag och funktion som tjänstemannastöd. Den kommunala produktionen har genomlysts och en ny organisation har kommit till. Den politiska styrningen av produktionen har säkerställts genom översyn av det samlade dokument som utgör kommunstyrelsens instruktion och delegationsordning och beslut om ägardirektiv.

Arbetet med värdegrund och vision har varit tydligt i tillkomsten av de nya övergripande målen och nämndernas fokusområden. Det fortsätter på en daglig nivå genom att vävas in i chefs- och ledarutbildningar och insatser för att hålla organisationen vaken på området oegentligheter. När det gäller styrdokument har det gått framåt men det behövs att såväl direktörer som ansvariga förtroendevalda i nämnderna håller i frågan. En tydlig styrning förutsätter att styrdokument inte uppkommer för sin egen skull och att de är tydliga som styrdokument. Stadsjuristen kommer ha ett fortsatt uppdrag att stödja nämnderna på detta område.

Ledning och styrning för öppenhet och mångfald 2017 - 2018

Stadsdirektören har lagt grunden för en utveckling av ledning och styrning kommande år bland annat i den *framspegel* som tagits fram med strategiska utvecklingsområden för ledningsgruppen 2017 – 2018.



Stadsdirektörens ledningsgrupp (SLG) har enats om att arbeta med följande gemensamma strategiska utvecklingsområden enligt *Framspegel 2016 – 2018* ovan.



1. Förnyelse och affärsmässighet, genomförande i komplexitet
2. Mål och resultatstyrning, uppföljning
3. Smart kommun, digitalisering, kommunikation

Stadsdirektören har justerat sitt resultatkontrakt i samråd med kommunstyrelsens ordförande efter kommunens nya övergripande mål, fokusområden och indikatorer och de strategiska gemensamma utvecklingsområdena ovan. Nu pågår arbete med att justera samtliga direktörers och chefers resultatkontrakt på motsvarande sätt.

Stadsdirektören gör bedömningen att följande större områden behöver utvecklas under 2017 – 2018.

Utveckling av ledning och styrning inom territorieområdet

Den omfattande planeringen för stadsutvecklingen ställer krav på ökad samverkan mellan processerna i det komplexa genomförandet. Organisationen behöver utveckla sin förmåga till projektgenomförande av hela infrastrukturen utifrån krav på ökad omfattning och högre hastighet. De ekonomiska aspekterna av den pågående stadsutvecklingen behöver bli tydligare och lättare att styra och följa upp över tid. Bildande av det nya dotterbolaget Nacka vatten och avfall AB påverkar organisering av resterande delar av territorieområdet.

Myndighetsutövning inom hela territorieområdet behöver utvecklas för att kunna säkra takten och kvaliteten i den stadsutveckling som pågår samtidigt som också andra viktiga samhällsfunktioner måste kunna prioriteras.

Stadsdirektören har gjort några mindre justeringar i organisationen från årsskiftet 2016/2017 som har anmälts till kommunstyrelsen. Under våren 2017 kommer det att bedrivas ett större utvecklingsarbete med berörda direktörer och enhetschefer för att utveckla ledning, styrning, organisering och genomförande av alla delar inom territorieområdet.

Utveckling av ledning och styrning inom välfärdsområdet

Inom välfärdsområdet har Nacka en tydlig lednings- och styrningsmodell med nämnder som ansvarar för mål, finansiering, uppföljning och utvärdering och produktionsverksamheter som svarar för produktionen. Nu gäller det att alla nämnder också lever efter den styrmodellen och att berörda verksamheter kan leverera det som nämnderna och medborgarna behöver. Störst utvecklingspotential finns inom det sociala området och inom kultur- och fritidsområdet. Produktionsstyrningen av välfärdsverksamheterna fungerar i stora delar mycket bra. Mindre justeringar kan behöva genomföras under 2017.



Stadsdirektören har fattat beslut om enhetsförändringar inom det sociala området från våren 2017. Därefter väntar ett relativt genomgående utvecklingsarbete inom berörda enheter under 2017, i syfte att kunna leverera ännu bättre verksamhet för nackaborna. Kultur- och fritidsområdet kommer också att bedriva utvecklingsarbete under 2017 i syfte att utveckla ledning, styrning, finansiering och organisering efter Nackas grundläggande styrmodell.

Att kunna utveckla ännu mer effektiva och affärsmässiga upplägg för nya välfärdsfastigheter, där målsättningen är att minst 75 procent ska vara externa, kommer att kräva ett gemensamt strategiskt utvecklingsarbete under 2017 för välfärds- och territorieområdet.

Mål och resultatstyrning, uppföljning och utvärdering

Med de nya övergripande målen, fokusområdena och indikatorerna som bas är det nu dags att fokusera ännu mer på utveckling av resultatuppföljning. Stadsdirektören kommer att initiera ett utvecklingsarbete som syftar till tydligare, snabbare och effektivare uppföljning av resultat i olika verksamheter. Det nya öppna ekonomisystemet som införs 2017 kommer att kunna ge bättre underlag för ekonomisk uppföljning och styrning av verksamhet och projekt. Resultatstyrning som ledstjärna kommer att prägla ledningsgruppens arbete under 2017.

Smart kommun, digitalisering, kommunikation

Arbetet med att utveckla en ännu smartare kommun fortsätter. Digitaliseringen går in i nya faser i flera verksamheter och kommunikationen kommer att utvecklas ordentligt under 2017. Intresset i verksamheterna är stort och många ser nu nya möjligheter att förbättra servicen till medborgare och kunder på bred front. Här handlar mycket om att vi behöver göra smarta lösningar tillsammans över process- och enhetsgränser.

En framgångsrik digitalisering tar alltid utgångspunkt i kundens fokus. Verksamheterna behöver kartlägga hur behoven ser ut ur kundens perspektiv, för att digitalisera rätt arbetsmetoder på rätt sätt. Prioritering bör ske på de områden där organisationen möter många nackabor eller företagare vid sidan av att leverera välfärdstjänster, såsom myndighetsutövningen.

Stödenheterna har en stor roll för att stödja verksamheterna i denna utveckling. De behöver själva identifiera de olika logiker som stödfunktionerna omfattar och för vardera av dem utveckla digitala verktyg och tydlig kommunikation.

Ekonomiska konsekvenser

Stadsdirektörens bedömning är att det fortsatta utvecklingsarbetet kan genomföras inom befintlig ram i mål och budget.



Konsekvenser för barn

Resultatet av det fortsatta utvecklingsarbetet kommer förhoppningsvis att leda till att vi kan ha en ännu bättre verksamhet för dem vi är till för, till exempel barn och unga i Nacka.

Bilaga

1. Styrning och ledning för öppenhet och mångfald 2012-2016 redovisning av uppföljningar 2013-2016

Lena Dahlstedt
Stadsdirektör
Stadsledningskontoret