

—
SONDER

—

Organisera för tillväxt

Hur kan Nacka kommun växa utan att växa?

Innehåll

1.	Nuvarande förutsättningar - insikter om dagens organisation	4
1.1.	Organisationens logik och karaktär.....	4
1.2.	Delegeringsprincipen - bejakas och utmanar.....	5
1.3.	Styrningen sker på övergripande nivå och inom processer.....	6
1.4.	Viktigt med tillit och tillgänglighet i ledarskapet.....	6
1.5.	Trösklar för samspel mellan processer och enheter	7
1.6.	Ekonomimodell som stödjer delarna	8
1.7.	Kundorientering men inte alltid kundens fokus	8
1.8.	Hög drivkraft till digitalisering med utmaningar på vägen	9
2.	Utvecklingsområden - kraftsamling för tillväxt	11
2.1.	Kundens perspektiv i utveckling och vardag	11
2.2.	Stärk den gemensamma plattformen.....	12
2.3.	Samspel där och när det behövs	13
2.4.	Samlad digitalisering.....	15
2.5.	Effektfull verksamhet.....	16
2.6.	Agenda för organisationens utveckling	17
3.	Organiseringsstrategi	19
3.1.	Målbild för organisationens utveckling.....	19
3.2.	Organiseringsprinciper	20
4.	Framtida dimensionering	22
4.1.	Framtida dimensionering i ett växande Nacka	23
4.2.	Vad som krävs för att klara tillväxten.....	24
5.	Förslag till åtgärder - i ett första steg	27

Inledning - organisera för tillväxt

Den här rapporten är ett resultat av ett uppdrag som Sonder har haft under hösten 2018 och bedrivit i nära samarbete med Nacka kommun. Uppdraget har syftat till att se över kontorsorganisationens nuvarande förutsättningar, behov av utveckling och framtida dimensionering – utifrån de förändringar i omvärlden som sker och den kraftiga tillväxt som kommunen står inför. Uppdragets tema har varit att "Organisera för tillväxt – hur kan vi växa utan att växa".

Rapporten inleds med en beskrivning av de insikter som kunnat göras om förutsättningar i nuvarande organisation (1). Baserat på dessa insikter samt nya möjligheter och krav utifrån omvärlden, presenteras ett antal utvecklingsområden (2). Dessa syftar till att stärka organisationen för att kunna möta de utmaningar som finns och rusta sig för att hantera en ökad tillväxt. I rapporten beskrivs också ett förslag till målbild för organisationens utveckling, samt ett antal organiseringsprinciper (3). Syftet med dessa är att vara vägledande när ansvarsområden, besluts- och samspelsformer formas, när kommunen prövar nya roller eller adderar nya verksamheter. Avsnittet om framtida dimensionering (4) för ett summerande resonemang utifrån uppdragets huvudsakliga utgångspunkt, dvs hur och om organisationen kan möta tillväxten i kommunen utan att själva växa i samma takt. Avslutningsvis beskrivs ett antal förslag till beslut (5) för stadsdirektören att fatta i närtid för att initiera den utveckling som utkristalliserats i arbetet.

Till rapporten hör också en bilaga 1 Genomförande, som innehåller metodbeskrivning och dokumentation från gemensamma aktiviteter.

Resultatens kärna

Det finns på *sikt* en potential att möta tillväxten i kommunen utan att kontorsorganisationen växer i samma takt, men det kräver initial investering. Sammantaget ser vi att tre viktiga faktorer för att Nacka som organisation ska fortsätta att leverera välfärdstjänster av hög kvalitet och att utveckla territoriet i ett kraftigt växande Nacka – utan att själva växa i takt med tillväxten:

- **Starkt fokus på kärnuppdraget och värdeskapande**
Kräver styrning, ledarskap och självledarskap med fokus på att "göra det vi ska" och aktivt värdeskapande för kund.
- **Bättre nyttjande av varandras och andras kompetenser och resurser**
Kräver rätt och synliggjord kompetens, styrsystem som underlättar samspel, tillgänglig information, samspelsförmåga och metoder.
- **Kraftig ökning av digitaliserade tjänster och processer**
Kräver en initial investering, sammanhållen digitalisering och systemutveckling, och en ökad digital förmåga.

1. Nuvarande förutsättningar - insikter om dagens organisation

Nacka kommun har verkat framgångsrikt som kommun under många år och blev utsedd till årets superkommun 2018. En viktig del i framgången genom åren uppfattar vi har varit sättet att leda och organisera verksamheten. Organisationen är byggd utifrån en tydlig grundidé i form av förtroende, transparens och ett engagemang för de som lever och verkar i Nacka. Men vi hör också om utmaningar, en del som växer i takt med kommunen och förändrade omvärldsfaktorer, och andra som snarare handlar om hur grundstrukturerna tolkas och används.

1.1. Organisationens logik och karaktär

I det här avsnittet beskriver vi vår bild av organisationens specifika karaktär och logik. Vi gör det för att förmedla vad vi utgått ifrån och förhållit oss till i arbetet, så att beskrivna utmaningar, utvecklingsområden och förslag ska kunna sättas i relation till den organisationslogik som finns idag.

Styrprinciper bärande för hela kommunen

Kommunens vision, värdering och styrprinciper är bärande för hela kommunen, och vägledande i både den politiska styrningen och i verksamheten. Den princip som vi hör är mest relevant i kontorsorganisationen är den om delegering av ansvar och befogenheter, där inte bara kunden och produktionen utan också chefer och medarbetare ges stort ansvar och beslutsutrymme. Den stärks också av värderingen "förtroende och respekt för människors kunskap och egen förmåga samt för deras vilja att ta ansvar". Även den styrprincip som handlar om att skilja mellan finansiering och produktion upplevs både central och används genomgående, även om det finns vissa inslag av produktion i kontorsorganisationen.

Processer som utgångspunkt i styrningen

Den övergripande styrningen tas vidare i ett antal huvudprocesser, formade utifrån en nämnds uppdrag och behov hos nackaborna. Kärnverksamhetens processägare har uppdrag och resurser som fokuserar helt på grunduppdraget, medan stödet ligger i separata stödprocesser. Resurserna är organiserade i enheter, men kan bidra med sin expertis i flera olika processer.

Centraliserat stöd

Stödet är organiserat i egna enheter, vilka till stor del finansieras genom interndebitering utifrån en decentraliserad budget. Syftet med det är dels att ge kärnverksamheten förutsättningar att fokusera på medborgarna, dels att säkerställa en effektiv och samspelt stödverksamhet.

Decentraliserat ansvar för verksamhetsuppdrag, budget och kundmöten

Kommunens verksamhets- och budgetansvar är tydligt decentraliserat, där respektive enhet, med undantag för gemensamma baskostnader, äger budgeten. Även det löpande verksamhetsansvaret med dess beslut och kundmöten utövas mycket i enheterna, medan direktörsnivån har ett mer övergripande ansvar och fokuserar på exempelvis politiken och externa samarbetspartners.

Decentraliserad utvecklingsverksamhet

Även ansvaret för utveckling av verksamhet och IT-stöd följer samma grundlogik, där direktörerna har ett övergripande utvecklingsansvar medan beslutsmandat och budget i huvudsak är decentraliserat till respektive enhet. Specifik utvecklingskompetens, exempelvis kring digitalisering, beställs precis som det löpande verksamhetsstödet också från stödenheterna.

Samspel som bygger på sociala nätverk och dialog

Samspelet som sker är relativt behovsbaserat, i den meningen att man helt enkelt tar kontakt med den som kan bidra i den just nu aktuella frågan. Dialogen bygger också på befintliga relationer mer än fördefinierade strukturer, där den man tar kontakt med oftast är någon man tidigare samarbetat med. De mer formella, enhetsöverskridande samspelsformer som finns är främst projekt- och styrgrupper samt ledningsgrupper, även om inte heller sådana finns inom alla processer.

1.2. Delegeringsprincipen - bejakas och utmanar

Styrprincipen om delegering till lägsta effektiva nivå omfattar i grunden hela kommunen, och handlar om delegering ända ut till de som lever och verkar i Nacka. Den är förankrad i kommunens värdering om att människor kan och vill själva. Styrprincipen har också stor betydelse inom ramarna för kontorsorganisationen, vilket är den nivå vi fokuserar på här.

Den bild vi får är att styrprincipen om delegering till lägsta effektiva nivå i grunden har stort stöd i organisationen, inte minst på grund av den initiativkraft och det ansvarstagande den driver. Alla vi möter är måna om att bevara det delegerande synsättet, men lyfter behov av att få större samsyn kring principens innebörd och nyanser. "När är medarbetaren eller enheten lägsta effektiva nivå, och när är det snarare direktören?" I vissa fall uppfattas tolkningen av principen leda till att "alla gör sin egen grej", och att man inte kan ifrågasätta beslut som fattas utifrån ett enskilt perspektiv även om det inte är lämpligt för helheten. Någon uttryckte att det finns ett behov att fokusera mindre på "lägsta" och mer på "effektiva" nivå. Flera andra har lyft vikten av att komplettera med andra principer som sätter fokus på helhet och samspel för att skapa nödvändig balans.

1.3. Styrningen sker på övergripande nivå och inom processer

Vi har mött en hög acceptans och god kännedom om Nackas vision, värdering, ambition, styrprinciper och de fyra övergripande målen. "Handen" är väletablerad hos många, och skapar en övergripande samsyn kring hur hela Nacka ska styras. Detta ger en naturlig kraft i organisationen som säkerligen är en viktig framgångsfaktor för Nacka kommun.

Samtidigt är det många chefer och medarbetare som har tryckt på behovet av en tydligare riktning för organisationen, och det finns en önskan att ledningen ska göra gemensamma prioriteringar för verksamheten. Många önskar också en mer aktiv dialog mellan enheter och strategisk ledning. Detta för att undvika det gap som upplevs mellan beslut som fattas på enhetsnivå och de inriktande diskussionerna som direktörerna för i SLG.

"Verksamheten ser ett behov av en styrning som man inte får. Det blir ett gap mellan SLG och enheterna."

Vad gäller målstyrningen (utifrån Mål & budget) så får vi uppfattningen att det finns en väl etablerad process för framtagande av detta i relationen till nämnden, även om involvering bland medarbetare och chefer varierar mellan processer och enheter. Målstyrningen drivs dock *inom* processerna tillsammans med berörda enheter, även om det förekommer att processägare som rapporterar till samma nämnd har gemensamma mål. I praktiken innebär det att styrningen i vardagen främst ges i de enskilda nämndernas/direktörernas mål och internbudget, och respektive enhets prioriteringar av sina tilldelade resurser. Vi uppfattar inte att nämndernas mål diskuteras gemensamt i till exempel SLG mer än på väldigt övergripande nivå.

1.4. Viktigt med tillit och tillgänglighet i ledarskapet

Det ledarskap man eftersträvar i Nacka kommun är en spegling av den tillit som också uttrycks i värdering och styrprinciper. Det är ett ledarskap som utgår ifrån en tro på varje människas förmåga att fatta kloka beslut, och som värderar relationer och dialog framför beskrivna policys och processer.

Vi uppfattar att synen på ledarskap och medarbetarskap också varit en del av att Nacka kunnat attrahera kompetenta och engagerade medarbetare, som i sin tur bidrar till att det är lättare att agera tillitsfullt som ledare. Flera trycker på vikten av att behålla dessa duktiga ledare och medarbetare.

En utmaning i ledarskapet som beskrivits av både chefer och medarbetare handlar om chefernas tillgänglighet, där enhetschefernas uppdrag kräver mycket tid i möten och med administrativa uppgifter. Några menar också att kraven på rapportering är större och känslan är att kontrollen har ökat. Delvis kopplat till detta finns också chefer som

agerar för mycket som experter och beslutsfattare, och inte har samma förmåga att coacha medarbetare till eget ansvarstagande.

1.5. Trösklar för samspel mellan processer och enheter

På vissa sätt finns goda förutsättningar för samspel i organisationen. En förutsättning som ofta lyfts fram av ledningen är "Nackamodellen" där man valt att inte organisera sig i förvaltningar och ha fasta resurser kopplade till varje förvaltning med tillhörande nämnder. I Nacka kan t ex experterna på enheterna istället verka i flera olika processer. Den relationsdrivna kulturen främjar också ett naturligt nätverk där man samverkar där det behövs.

Samtidigt är behovet av ett ökat samspel den fråga som lyfts av i princip samtliga vi pratat med. Det finns samberoenden på process, enhets- och teamnivå som är svåra att ta ansvar för fullt ut.

Ett relationsbaserat nätverk

En viktig komponent i ett fungerande samspel är goda relationer och nätverk. Flera menar dock att nätverken i huvudsak byggs självmant och över tid, och egentligen utan systematik. "Du känner dem du av olika anledningar själv lärt känna, och det är dem du kontaktar när du söker information eller samarbeten". En konsekvens av det är att det kan uppstå luckor, ett ohanterat avstånd mellan funktioner som i praktiken skulle behöva samspela mera.

Samspelet mellan delarna

Utmaningarna tar sig uttryck exempelvis när två processer behöver samspela för ett gemensamt mål – "Vem ansvarar för flyktningbostäder, är det mottagandeprocess eller fastighetsprocess?". När inte en enskild direktör eller chef kan driva en fråga upplever man på flera nivåer att styrningen blir otydlig, och risken ökar för att frågan drar ut på tiden. En utmaning som har lyfts är styrningens påverkan på samspelet mellan processer. Internbudgetar tas fram inom respektive nämnd, med direktör och (i olika utsträckning) enhetschefer. Mål och resultatkontrakt både sätts och diskuteras främst inom respektive process, och både verksamhets- och budgetansvar ligger sedan delegerat per enhet.

Att samspela och att lägga tid på att bidra till andra processers mål riskerar att ge "röda siffror" för den egna enheten. Detta menar flera bygger ett naturligt motstånd – om man inte känner sig helt trygg med att motivera sina röda siffror ur perspektivet "det bästa för medborgarna, och hela Nacka kommun".

Stödets samordnande roll

Processägarna och enheterna inom stödverksamheten har lyfts fram som en samordnande kraft med ett naturligt helhetsperspektiv i relation till övriga enheter.

Det ligger också i deras uppdrag att "samordna stödfrågor åt kärnverksamheten". Vi uppfattar dock att det i flera frågor i praktiken begränsas till vilken samordning enheterna är beredda att finansiera. Det är delvis en konsekvens av modellen för interndebitering. Den lyfts i flera sammanhang som ett hinder för samspel, även om man samtidigt nämner fördelar med att den driver kostnadsmedvetenhet och förutsägbarhet.

1.6. Ekonomimodell som stödjer delarna

Grunden i nuvarande ekonomi/resursfördelningsmodell har legat fast under en längre tid, och har enligt många varit en framgångsfaktor för en resurseffektiv och kostnadsmedveten verksamhet. Flera konstaterar dock att den i delar av verksamheten inte längre skapar rätt förutsättningar, och att de förändringar som görs "ovanpå" inte får den effekt man önskar. Med åren har även olika varianter utvecklats vilket gör att det idag är svårt att få överblick och att "prismodellerna har blivit för många".

Interndebiteringen har i flera sammanhang beskrivits som ett hinder för naturligt samspel mellan stöd och kärnverksamheten. "Timdebitering är ingen naturlig finansiering för ömsesidig samverkan där det inte är tydligt vem som är beställare respektive utförare". Modellen gör också att samspelet med stödenheterna riskerar att bli obalanserat, där kompetenser som är förfinansierade (genom KS eller som köps på helhet) är långt mer, och tidigare, delaktiga än kompetens som debiteras mer avgränsat.

Ekonomimodellen har också lyfts som en utmaning när delar i kärnverksamheten skulle behöva samarbeta kring t ex gemensamma kunder och ömsesidiga behov. I och med resurserna är fördelade och man följs upp på sin egen budget, minskas incitamenten att bidra till helheten eller andra delar av verksamheten.

Utmaningarna som upplevs ska självklart sättas i relation till den kostnadsmedvetenhet, förutsägbarhet och möjlighet att påverka de egna kostnaderna som nuvarande modell för med sig.

Ett initiativ att se över den gemensamma ekonomimodellen är redan taget, med syftet att både förenkla och förtydliga. Målet har formulerats i termer av affärsmässighet genom både kostnadskontroll och samspel, där man fortfarande ska kunna påverka sina kostnader men på ett sätt som inte i samma utsträckning riskerar att motverka samspelet.

1.7. Kundorientering men inte alltid kundens fokus

(I den här rapporten använder vi genomgående begreppet kund, även om den korrekta definitionen är "de som lever och verkar i Nacka". Vi inbegriper därmed kommunens invånare, samt de olika aktörer som nyttjar kommunens tjänster.)

Kommunens kundorientering tar sig uttryck på flera plan. Ett är kundvalet som grundprincip, där medborgarna ska kunna välja själva utifrån sina egna behov. Ett

annat är processorienteringen, där kommunen valt att organisera sig utifrån huvudsakliga värden för de man är till för, medan stödet ligger separat för att inte ta onödig kraft i kärnverksamheten. Flera har ändå uttryckt sig självkritiskt och menar att "vi ser inte till kundens behov i vardagen". En del av de kritiska inspelen handlar om inställning och bemötande – *"kommer ett vidarekopplat samtal man vet är en medborgare så undviker man att svara"*.

Andra kommentarer handlar mer om förutsättningar som i dagsläget delvis saknas. En sådan förutsättning är möjligheten att dela information – "den högra handen behöver veta vad den vänstra handen gör". Idag riskerar någon som tar kontakt med kommunen att slussas runt mellan olika ansvariga som inte har tillgång till samma information. Ibland är det inte möjligt på grund av sekretess, men i andra fall handlar det om att data inte kan delas mellan olika system. Många hänvisar också att de olika skraddasydda IT-stöden gör att det ur kundens perspektiv lätt blir för många olika gränssnitt och inloggningar.

Flera lyfter också behovet av att använda kunddata som en förutsättning för att öka kundvärdet och utveckla kundmötet. Dels genom att använda den data som finns till att dra slutsatser kring kundens upplevelse och förbättra verksamheten utifrån dem. Dels att använda data för att interagera proaktivt med kunderna och exempelvis kunna "förtuse" ett närliggande behov utifrån ett aktuellt ärende.

Slutligen lyfts frågan om en närmare samverkan med och mellan externa aktörer med utgångspunkt i kundens behov. Vi har uppfattat att samverkan idag ofta initieras av externa aktörer. Konkurrensneutraliteten nämns som, om inte ett tydligt hinder, så i alla fall en återkommande fråga som gör organisationen lite avvaktande.

1.8. Hög drivkraft till digitalisering med utmaningar på vägen

Nuvarande organisering av digitaliseringsfrågorna är precis som övriga delar byråkratisk och snabbrörlig. Man har hög flexibilitet genom användning av externa resurser och utvecklingen är inte organiserad i stora projekt - vilket brukar vara både en effekt av, och en förutsättning för, snabbfotad utveckling. Budget och beställansvar ligger hos varje enhet, med tillgång till teknisk kompetens inom den helt intäktsfinansierade digitaliseringsenheten. Den nuvarande modellen är decentraliserad, det finns ingen direkt samlad IT-styrning. Det finns en relativt nyformad styrgrupp för digitalisering, men uppdraget upplevs fortfarande otydligt, *"jag tror att det finns någon styrgrupp men jag vet inte riktigt vad de gör."* Decentraliseringen har dock fått konsekvenser som många är överens om behöver hanteras.

En nyligen genomförd kartläggning visade att det finns ca 160 olika IT-system i organisationen, vilket är mycket relativt kommunens storlek. Det är också så att majoriteten av systemen förvaltas av respektive systemägare och enhet, och bara ett fåtal av Digitaliseringsenheten. En sådan fördelning behöver inte vara problematisk i

sig, men avsaknaden av en gemensam modell gör att det är svårt att få en samlad bild av både systemen, behoven och de totala förvaltningskostnaderna. En del av kommunens totala systemkostnader sägs också vara för olika system med samma grundfunktionalitet, exempelvis ärendehantering, som sannolikt hade kunnat beställas och användas mer gemensamt.

Några menar att det med nuvarande styrning och principer helt enkelt inte varit naturligt att "köpa/göra tillsammans", inte heller "dela med sig" av ett IT-stöd som den egna enheten redan betalat för. Det finns heller ingen naturlig finansiering för investering i en gemensam plattform.

Vad gäller processernas och enheternas bild av sitt eget bidrag i framtida digitalisering varierar det en del. Flera säger att de idag inte har tillräckliga digitaliseringsmuskler i form av tillgänglig tid, och nog också saknar den bredare förmågan att förstå möjligheterna och att synliggöra gemensamma behov.

2. Utvecklingsområden - kraftsamling för tillväxt

En central fråga i uppdraget "Organisera för tillväxt" har varit huruvida kommunens kontorsorganisation kan möta den stora tillväxten i kommunen utan att öka resurskapaciteten. Frågan har fungerat både som en underliggande och utmanande ambition och samtidigt en uttalad och konkret frågeställning.

I det här avsnittet lyfts ett antal utvecklingsområden som har utkristalliserats i samtalen med organisationen och i vår egen analys. Vi uppfattar att det finns en stor samsyn kring att utvecklingen är central för att möta tillväxten och kunna agera utifrån nya förutsättningar. Frågan huruvida den här utvecklingen räcker, eller kan realiseras utan att öka resurskapaciteten, är dock inte fullt ut besvarad. Vi utvecklar dock våra tankegångar kring framtida dimensionering i avsnitt 4.

Inga konkreta förslag till organisationsförändringar har blivit tydliga under uppdraget. De behov och idéer om förändringar i organisering och ansvarsfördelning som har nämnts i intervjuer och workshops, är i de allra flesta fallen redan del av en pågående diskussion – varför vi väljer att inte ta upp dem här. Detta visar samtidigt att Nacka kommun har en vana att kontinuerligt anpassa organisationen utifrån nya behov och förutsättningar, och att dialogen om justeringar i organisation och ansvarsfördelning är naturligt. Det är något som vi ser mycket positivt och som är en viktig framgångsfaktor när framtida behov och utveckling är allt svårare att förutsäga.

De utvecklingsområden vi ser handlar i stor utsträckning om att på olika sätt förstärka det gemensamma perspektivet på både kunden och verksamheten. Detta för att underlätta prioriteringar, beslutsfattande och utveckling utifrån ett helhetsperspektiv.

2.1. Kundens perspektiv i utveckling och vardag

En viktig utgångspunkt för kommunens utveckling är att alla behöver agera utifrån kundens perspektiv, och kundens perspektiv behöver speglas i allt som görs.

Nyttja användardata och dialog för att utveckla kundupplevelsen

Kundens perspektiv behöver således stärkas i både utveckling och vardag. Det förutsätter en ökad kunskap och förståelse för kundens upplevelse och behov hos både medarbetare och chefer, och att Nacka i större utsträckning drar nytta av användardata för att utveckla tjänster och service. Vi ser en stor potential i att hela tiden bygga in nya insikter från kundgränssnittet i verksamhets- och systemutvecklingen. Det ökar inte bara kundnöjdheten, utan också effektiviteten. Detta genom att man systematiskt minskar så kallad *onödig efterfrågan* som ofta står för en betydande del av kontakterna.

En annan huvudnyckel till kundens perspektiv är den mer direkta dialogen med kunden. Även här behöver arbetsätten utvecklas, till att i ännu större utsträckning rådgöra med kunderna kring nya initiativ eller utvecklade tjänster.

Låta kunden göra en större del av jobbet

I branscher med hög digital mognad gör kunden, där det är *enkelt* för kunden, en allt större del av arbetet i de gemensamma processerna. Det kan exempelvis handla om beställningar via självservice, eller att kunden själv startar ett ärende och direkt kan lägga in och bifoga nödvändig information. Nacka bör fortsätta sitt arbete med att möjliggöra för ökad självbetjäning, då det både kan skapa ökat kundvärde och ökad effektivitet. Som vi tidigare nämnt är det viktigt utgå från användarens upplevelse och göra det enkelt för denne. Misslyckas man med det så dyker frågor och hantering upp någon annanstans i organisationen, samtidigt som det ökade kundvärdet uteblir och snarare minskas.

Samlat ansvar för det digitala kundgränssnittet

Slutligen ser vi ett behov av att ta ett mer samlat ansvar för det digitala gränssnittet mot kunderna. Det handlar inte om ett centraliserat verksamhetsansvar, utan om att säkra ett gemensamt kundperspektiv vid utveckling och prioritering – Hur formar vi en enhetlig kundupplevelse, vad kan vi göra tillsammans snarare än var och en för sig, och vad skapar mest värde för kunderna?

2.2. Stärk den gemensamma plattformen

Det finns ett starkt engagemang för kommunen som helhet, och en vilja att utveckla den och jobba mer tillsammans. Något som skulle ge ytterligare förutsättningar för detta, är en ökad tydlighet i, och en stärkt styrning utifrån en gemensam plattform. Plattformen innefattar den grund som behöver vara gemensam för alla som jobbar inom kommunen, oavsett vilken del av verksamheten man jobbar i till vardags.

Skapa samsyn kring vad som behöver vara gemensamt

Det handlar inte om att skapa enhetlighet i verksamhetens alla delar. Nacka kommuns verksamhet är i hög grad diversifierad och styrs utifrån de olika nämndernas mål och prioriteringar. Istället kan man se det som att alla delar av verksamheten agerar på en arena som - med digitalisering, förändrade krav från intressenter och ökad tillväxt – i större utsträckning blivit gemensam.

Vi ser att organisationen behöver samlas kring vilka områden som ska ses som en del av plattformen, och därmed styras och utvecklas gemensamt eller i alla fall samordnat. Några sådana områden är sedan länge självklara, medan andra frågor tidigare har kunnat skötas decentraliserat. Det handlar förstås om den digitala plattformen, men också det gemensamma varumärket, styrning och fördelning av ekonomiska resurser, det digitala kundmötet, den samlade kompetensen och den fysiska arbetsmiljön.

Inom respektive område bör man inom kommunen diskutera vilka förhållningssätt, principer, modeller eller kanske till och med standards som alla behöver tillämpa. I vissa fall innebär detta inte en förändring av idag och kräver ingen särskild utveckling.

Centralisera vissa mandat och gemensamma beslutsprocesser

Med utgångspunkt i plattformstanken finns behov av att omfördela ansvar för prioritering, utveckling och beslutsfattande i frågor som i någon utsträckning berör alla. Inte minst digitaliseringsfrågan (som vi tar upp som ett specifikt utvecklingsområde) är aktuell, men motsvarande behov finns inom frågor som till exempel Nackas varumärke, kommunikation eller kompetens. Det handlar om att stärka mandatet för vissa stödprocesser och enheter, och samtidigt nyansera finansiella styrprinciper för att underlätta gemensam finansiering. I praktiken ser vi att det innebär en ökad centralisering av både beslut och budget, till den plats i organisationen där kompetensen och helhetsförståelsen för det aktuella området är som störst. I en sådan förflyttning är det viktigt att centralisering inte är lika med isolering, utan att beslut hela tiden fattas i förtroendefullt samråd med de som har särskild kunskap och de som berörs.

Stärka ledningens kapacitet att leda och följa upp

Stadsdirektörens och ledningsgruppens ansvar för den gemensamma plattformen är centralt. En utvecklad gemensam plattform kommer sannolikt förutsätta en starkt kapacitet även hos ledningen, något som vi tror kan kräva en ledningsstödjande resurs. Ledningsstödet skulle fokusera på att samordna, kommunicera och följa upp framdriften i gemensamma initiativ och utveckling, och kan därmed också bidra till att minska det gap som upplevs mellan SLG och övriga organisationen.

2.3. Samspel där och när det behövs

Ett av de utvecklingsområden som återkommit mest är samspelet mellan verksamhetens olika delar, och önskan att sänka de finansiella, organisatoriska och digitala trösklar man upplever idag. Både en ekonomisk styrmodell som i större utsträckning underlättar samspel, och en digital plattform i form av data och system som pratar med varandra, är såklart viktiga påverkansfaktorer. Men vi fokuserar i detta avsnitt på organiseringen, och hur människor lättare kan komma samman och skapa värde tillsammans.

Hitta naven för samspel

För att skapa större gemensam nytta ser vi att kontorsorganisationen behöver hitta och fokusera på de tvärfunktionella "nav" där (t.ex.) processer möts och där samspel är som viktigast. Dessa nav kan där det är relevant utvecklas till beskrivna ansvars- och aktivitetsflöden, men behöver inte göra det. Syftet är snarare att säkerställa kontaktvägar, relationer och mötesformer. En viktig del av naven är också informationsutbytet kring olika uppdrag och data, där det innan "systemen själva pratar med varandra" krävs ett aktivt synliggörande av vilken data andra har.

Områden som kan ta formen av ett nät är samspelet kring gemensamma mål, regelverk och kundmöten. Ett specifikt exempel som nämnts är det särskilda behov av samplanering och prioriteringsdialog som uppstår när flera enheter eller processer kraftsamlar för ett gemensamt politiskt mål. Ett annat är det samspel som behövs kopplat till det ökade kundinflytandet i kommunverksamheten. Ett ökat inflöde av kundförslag kräver att kommunen har bättre förutsättningar att både tacka, agera och återkoppla till kunden på ett samordnat sätt.

Samspel i tvärfunktionella team

Med en växande projektlogik både i och mellan alla processer, ökar också behovet av mixade team som vid behov kraftsamlar kring en gemensam fråga. Det kan vara i form av tvärfunktionella produktionsteam, tvärfunktionella projektteam eller tvärfunktionella utvecklingsteam. Uppdragen kan vara tidsbegränsade, eller utan en fast slutpunkt. Generellt är det viktigt att syftet är tydligt, att man är överens om beslutsprocesser och -mandat, samt förväntningarna på allas bidrag. I vissa delar av verksamheten är detta redan etablerat, medan det är ett större förändring för andra.

Visualisera och tillgängliggör kommunens samlade kompetens

Vi ser också en potential i att underlätta användandet av all kompetens som finns i kommunen. Ett första steg är att öka transparensen och synliggöra kompetens, på ett sådant sätt att man relativt enkelt kan hitta var och/eller vem som har särskild kunskap och förståelse i en aktuell fråga. Det är också viktigt att göra kompetens tillgänglig så att den kan komma till nytta i de sammanhang där den mest behövs. Vår bild är att Nacka redan idag generellt har anställningsavtal som ger utrymme för ett flexibelt bidrag, med möjlighet att tydliggöra specifika åtaganden i en flexibel form. I den mån nuvarande resursfördelningsmodell är ett hinder bör man se hur detta kan hanteras.

I ett längre perspektiv kan man tänka sig en skiftande grundansats, där rörlighet är ett naturligt tillstånd och "alla är konsulter" som verkar där ens kompetens behövs.

Effektivt samspel och beslutsfattande

Ett viktigt medskick till utvecklingen är att effektivt samspel inte är samma sak som "alla alltid". Samspel ska ske där och när det behövs. Ambitionen är heller inte att nå konsensus. Ett effektivt samspel bygger istället på tydliga uppdrag, där de som behöver bidra har samsyn kring både vad som ska uppnås och formerna för det.

När det kommer till beslutsfattande så handlar det om medgivande snarare än konsensus. Skillnaden kan låta hårfin, men medgivande innebär att beslut fattas där mandatet finns - i samråd med de som påverkas och de som har särskild kunskap i frågan. Detta medan konsensus blir ett beslut som mer fattas av gruppen, med risk för onödiga kompromisser och utifrån någon form av "minsta gemensamma nämnare".

2.4. Samlad digitalisering

Digitalisering är en helt nödvändig nyckel till att "växa utan att växa", men kräver investeringar innan den kan komma helt till sin rätt. Flera trycker på nödvändigheten i att investera i utvecklingen av den digitala grundplattan, både i form av IT-arkitektur/-infrastruktur, resurser och kompetens. Det är också viktigt att öka verksamhetens förmåga att driva en kundcentrerad digitalisering, och kunna verka med nya digitala lösningar.

Nacka kommun behöver en mer sammanhållen digitalisering, dels avseende den samlade systemkartan och dels vad gäller organisering och styrning inom digitaliseringsområdet. Detta utan att byråkratisera, utan istället bevara och stärka möjligheterna till värdeskapande i små steg, där varje steg i möjligaste mån kan skapa värde (direkt eller indirekt) för kunden.

En stegvis mer integrerad systemarkitektur

Den systemkarta som tagits fram är ett bra och viktigt första steg för att få en gemensam förståelse för hur nuvarande systemarkitektur ser ut och vilka konsekvenser (både nyttor och utmaningar) den har. Den utgör också grunden för att stegvis kunna enhetliggöra och integrera delarna (systemen) i en mindre fragmenterad arkitektur – och så småningom uppnå målet i form av en gemensam digital plattform där data kan flöda på ett adekvat sätt.

För att möjliggöra en sådan utveckling ser vi att Digitaliseringsenheten behöver ha ett tydligare ansvar och roll i de utvecklingsprioriteringar som görs. Detta då andra prioriteringsgrunder, än t ex kundnytta i enskilda delar eller att en enskild process är möjlig att digitalisera, blir allt viktigare.

En digital agenda och en övergripande plan för digitaliseringen

Initiativet till en digital agenda är redan taget, och syftar till att just stärka samsynen och förståelsen kring vad som just nu är viktigast, och vad som på längre sikt sannolikt kommer att vara det. En digital agenda bör också beskriva beslutsgrunder som är direkt kopplade till specifika utvecklings-/fokusområden, som t ex *automatisera ärendehandläggning där vi har stora volymer* eller *minska antalet kundinloggningar/inloggningar*. Dessa kan kompletteras med mer allmängiltiga prioriteringsgrunder där man beslutar om nya initiativ också baserat på *effektiviseringspotential, kundnytta, hur långsiktigt behovet är*, samt hur det skulle *påverka den samlade arkitekturen och förvaltningskostnaderna*

Som en följd av den digitala agendan, utvecklas förslagsvis också en övergripande färdplan, som flera kallat "road map". En färdplan ger en bild av och samsyn kring "vad vi skulle vilja göra", utan att för den skull rista något i sten. Den kan vara mer direkt styrande på kort sikt i betydelsen beslut om start och resurssäkring, medan den på längre sikt snarare kan förmedla vilka troliga scenarion som finns.

Möjliggör gemensam finansiering av viss digitalisering

Man behöver också lösa finansieringsfrågan för systemutveckling som gör nytta för helheten, eller som initieras i en process men i förlängningen gagnar flera. Idag bär varje enskild enhet kostnaderna, och den som så att säga är först ut betalar därmed för något om flera kan använda/bygga vidare på. För att undvika suboptimering kan en viss budget istället läggas centralt, och/eller kompletteras med en subventioneringslösning för de enheter som tar bredare initiativ.

Nackamodell för systemförvaltningen

Vi ser att Nacka har behov av en gemensam modell (med ansvarsområden, roller, forum och beslutsformer) för sin systemförvaltning, och uppfattar att steg i den riktningen redan är tagna. Vi vill vara tydliga med att en sådan modell inte i sig innebär en *centralisering* av förvaltningen, utan tvärtom syftar till att tydliggöra och stärka förutsättningarna för även det verksamhetsnära ansvaret. Digitaliseringsenheten skulle förslagsvis få ett visst ökat mandat (med finansiering) men också ett tydliggjort samordnande ansvar och ägandeskap för helhetsbilden. Detta samtidigt som respektive medarbetare och systemägare i verksamheten får en helhetsbild och en mer enhetlig modell att agera utifrån.

2.5. Effektiv verksamhet

Om Nacka Kommun ska kunna ta emot ett växande antal invånare och företag utan att växa i takt med tillväxten behöver man fortsätta och samtidigt intensifiera sökandet efter kraft och energi som läggs på "fel" saker – och sträva mot en ännu mer *effektiv* verksamhet. Vår bild är att det finns en så pass stor potential inom detta område att det har betydelse för hur mycket organisationen behöver växa.

Bygg bort onödig efterfrågan

Utifrån ett pågående arbete i kommunen med att samla och analysera användardata, liksom utifrån ett flertal historier från verksamheten, kan vi konstatera att ansenlig tid ägnas åt att möta och svara på kunders och andra intressenters frågor – som inte borde ha behövts ställas: *Har jag betalat min faktura? Hur går det med mitt ärende? Vilken kompletterande information behöver ni... Den har jag väl redan angett, men det var kanske till någon annan? Hur lång tid kan en sådan åtgärd ta?*

Här behöver många olika delar av organisationen hitta mer proaktiva förhållningssätt och arbetssätt där man hela tiden utgår från kundens perspektiv och kontinuerligt förbättrar information, tjänster och bemötande. Inte minst är det ett centralt förhållningssätt för att lyckas med förflyttningen mot ökad självbetjäning och fler e-tjänster. Men det kan också handla om lättillgänglig information på nacka.se eller ett mer tvärfunktionellt samarbete som gör att kunden får sin fråga hanterad i en mer samlad "första instans".

Minimera överarbete och överproduktion

Nacka är en organisation som är präglad av att man har många som är experter på sina respektive områden. Expertisen i organisationen lyfts fram på ett positivt sätt, men flera pekar också på utmaningen när man i för stor utsträckning agerar utifrån sin expertis, och därmed ofta sitt intresse. Det finns inte alltid full överensstämmelse mellan vad verksamheten eller den enskilde medarbetaren levererar och vad kunden, den politiska ledningen eller en intern beställare faktiskt efterfrågat eller behöver. Det händer att man haft en för hög ambitionsnivå (överarbete), och ibland till och med att behovet i sig kan ifrågasättas (överproduktion).

Säkerställa en tydlighet kring de uppdrag som initieras

Det är viktigt att det finns ett tydligt *varför* i de uppdrag som initieras, med uttalad samsyn kring både behov och ambitionsnivå. I medarbetarpolicyn finns formuleringar som knyter an till det vi är inne på – ”Vi fokuserar på att skapa en arbetsmiljö med ömsesidig tillit utifrån tydliga uppdrag, mål och förväntningar” och ”Vi prioriterar rätt saker och följer kontinuerligt upp uppdrag och mål.” Att aktivt minska både överarbete och överproduktion handlar i hög utsträckning om denna dialog, och ett ansvarstagande för den hos både chefer och medarbetare. Initialt behöver dialogen ske kring det upplevda behovet, och sedan kontinuerligt kring delresultaten tills det att behovet är uppfyllt – eller kanske till och med blivit mindre aktuellt.

2.6. Agenda för organisationens utveckling

Både chefer och medarbetare säger sig sakna en riktning att agera utifrån, där ledningsgruppen tagit ställning i gemensamma frågor, och agerar enat och processoberoende. Vi uppfattar en efterfrågan på en styrning som tydliggör och kommunicerar önskade förflyttningar - Vart är vi som organisation på väg? Vilka är våra gemensamma satsningar? Hur ska vi prioritera vår utveckling för att nå dit vi vill? Vår tolkning av det som uttrycks är ett behov av en gemensam målbild och ”utvecklingsagenda”.

Vi vill tydliggöra att vi inte menar en politisk utvecklingsagenda för kommunens utveckling. Istället handlar det om hur organisationens förutsättningar behöver utvecklas för att möta de utmaningar och möjligheter som finns. Vi tror också att utvecklingsagendan främst handlar om utvecklingen av den gemensamma plattformen, inte om utveckling i verksamhetens alla delar.

Vidareutveckla ”Framspegeln” till en utvecklingsagenda

En form av utvecklingsagenda finns redan idag i bilden Framspegeln, som lyfter fram några viktiga teman i utvecklingen (se nedan). Bilden har dock tagits fram och använts i huvudsak i stadsdirektörens ledningsgrupp, varför den inte fått någon större genomslagskraft eller påverkan på den utveckling som sker i verksamheten. Den är heller inte vidare beskriven. Vi föreslår att Framspegeln omformas och utvecklas, och dess betydelse och sammanhang förstärks. Ett urval av de utvecklingsområden som

kommit fram i detta arbete används förslagsvis som viktiga ingångsvärden i att formulera fokusområden och satsningar. Detta tillsammans med de andra eller närliggande perspektiv som redan är centrala delar i Nackas strategiska ledning och styrning.



I utformningen av en sådan agenda behöver också effektiva dialogformer sättas, för frågeställningen "vilka prioriteringar behöver vi vara överens om?". Det är en dialog som, även om den drivs från och beslutas i ledningsgruppen, i någon form behöver engagera alla som sedan ska använda riktningen i sitt beslutsfattande.

Använda utvecklingsagendan för kontinuerlig prioritering och samplanering

Efter att tillsammans ha landat i vart organisationen är på väg, är nästa fråga: "Vad gör vi nu, och vad behöver vi vänta med? Vad behöver vi ge ett särskilt fokus, och finns det annat vi i så fall behöver prioritera ned?" Vi rekommenderar att Nacka utvecklar ett arbetsätt som möjliggör kontinuerliga prioriteringar och ett följsamt förhållningssätt i utvecklingen.

I en del organisationer är det en dialog som förs främst i ledningsgruppen, medan många andra väljer att i stället forma en särskild gruppering. Den kallas ibland utvecklingsråd eller styrgrupp, och utgörs av ofta ett utsnitt av ledningsgruppen tillsammans med de övriga funktioner som är mest berörda (exempelvis motsvarande Förnyelse- och Digitaliseringsenheten).

3. Organiseringsstrategi

Uppdragets övergripande syfte och mål formulerades i termer av en *organiseringsstrategi*. Det generella syftet med en organiseringsstrategi är inte att ange den exakta organisationsindelningen, dvs hur ansvaret för verksamheten ska fördelas. Den är inte heller att ersätta övergripande ramar som exempelvis vision, styrprinciper eller värderingar. Syftet är istället att tydliggöra vad som är viktigt att förhålla sig till när man fördelar ansvar och roller, och när man organiserar arbetet olika sätt. Innehållet i en organiseringsstrategi kan delas in i målbild, organiseringsprinciper och prioriterade utvecklings-/fokusområden. Alla tre delar har också tagits fram inom ramarna för uppdraget, men mot bakgrund av den Nackakontext som blivit tydligare under uppdragets gång ser vi att utvecklings-/fokusområden sannolikt kommer bättre till användning inom ramarna för en utvecklingsagenda eller dylikt.

Vi kommer i detta avsnitt att redogöra för målbild och organiseringsprinciper, vilka förslagsvis kan tas vidare i ett internt styrdokument, av typen "Så här gör vi i Nacka".

Principerna syftar till att vägleda när ansvarsområden, besluts- och samspelsformer formas, när kommunen prövar nya roller eller adderar nya verksamheter. De hjälper därmed kommunen att kontinuerligt utveckla organisationen i den riktning som satts ut, i syfte att hela tiden förbättra upplevelsen för de som lever och verkar i Nacka och för att ge bästa värde för skattepengarna.

Vissa av principerna kompletterar nuvarande principer, andra snarare bekräftar de nuvarande – vilka även fortsatt behöver vara vägledande.

3.1. Målbild för organisationens utveckling

Detta förslag till målbild formulerades i samband med ett av de summerande workshoptillfällena, och har också bearbetats vidare i SLG:

"Det är enkelt för de som verkar och lever i Nacka att samspela med kommunen och många är med och medskapar tjänsterna och servicen. De känner igen sig i mötet med kommunen och deras olika interaktioner hänger ihop. De känner sig personligt bemötta oavsett kanal, och är trygga med att vi skapar maximalt värde för skattepengarna.

För oss som jobbar på Nacka kommun är det enkelt och självklart att ta fullt ansvar för den fråga som är aktuell i mötet med de vi är till för. Vi har olika perspektiv och uppdrag i vardagen, men vi verkar utifrån en gemensam plattform och agerar och samverkar för att använda resurserna på ett effektivt sätt. Det är enkelt och självklart att använda vår samlade kompetens och vi har naturliga samverkansformer - både i och utanför organisationen - för att skapa värde och driva utveckling med kommunens ambition och Nackas bästa i fokus."

3.2. Organiseringsprinciper

Vår organisering ska utgå ifrån och främja:

Vi gör det vi ska

Vår uppgift som kommun är att leverera välfärdstjänster med hög kvalitet och utveckla territoriet. Det är därför viktigt att vår organisering och de strukturer och system som vi skapar utgår ifrån och främjar att vi ägnar oss åt verksamhet som en kommun gör bäst och låter annan verksamhet drivas och utvecklas av andra aktörer. Det kräver att vi ständigt rannsakar oss själva och samtidig skapar goda förutsättningar för samarbete.

För kundens bästa

Vi finns till för de som lever och verkar i Nacka. Det är därför viktigt att vår organisering och de strukturer och system som vi skapar utgår ifrån och främjar kundens behov och att vi har användarupplevelsen i fokus. Nackaborna och företagarna ska känna igen sig i mötet med kommunen och att deras behov är viktigt. Vi ska också använda data och kundupplevelser när vi utvecklar vår organisation.

Varsamhet med resurser och kontinuerlig prövning

Det är våra medborgare som finansierar vår verksamhet. Det är därför viktigt att vår organisering och de strukturer och system som vi skapar utgår ifrån och främjar kostnadseffektivitet och varsamhet med de resurser vi har och att vi kontinuerligt prioriterar vad vi gör. Vi ska söka innovativa, långsiktigt hållbara och kostnadseffektiva lösningar.

Förmåga till ständig anpassning

Vi verkar i en komplex och föränderlig omvärld där både behov och förväntningar ändras snabbt. Det är därför viktigt att vår organisering och de strukturer och system som vi skapar utgår ifrån och främjar en följsamhet där vi kan ta oss an nya uppgifter när behoven uppstår. Vi behöver forma vår kapacitet och våra tjänster baserat på den sikt vi har, och samtidigt ha goda förutsättningar att snabbt ställa om.

Samspel utifrån en gemensam plattform

Vi har olika uppdrag i vår vardag, men behöver varandra för att skapa mesta möjliga värde för Nackaborna. Det är därför viktigt att vår organisering och de strukturer och system som vi skapar utgår ifrån och främjar att vi verkar tillsammans och utvecklar gemensamma lösningar för gemensamma behov. Vi har alla ett ansvar för helheten och samspelar när och där det behövs med fokus på att skapa värde för de vi är till för.

Ett naturligt ekosystem

Vi jobbar tillsammans med varandra och andra för att skapa bästa möjliga värde för Nackaborna. Det är därför viktigt att vår organisering och de strukturer och system som vi skapar utgår ifrån och främjar att vi kan dra nytta av varandras och andras

kompetens. För det krävs en naturlig rörlighet där kompetens används där den bäst behövs. Det krävs också väl etablerade former för samarbete med andra aktörer.

Tillit och ansvarstagande

Vi tror på människans förmåga och vilja att ta ansvar och skapa värde för de vi är till för. Vår organisering och de strukturer och system som vi skapar ska utgå ifrån och främja individens ansvarstagande och initiativkraft för att skapa värde för Nackaborna. Det kräver transparens och handlingsutrymme hos varje individ så att vi kan ta ansvar och fatta beslut så när användaren som möjligt.

4. Framtida dimensionering

En central fråga i uppdraget "Organisera för tillväxt" har varit hur kommunens kontorsorganisation ska möta den stora tillväxten i kommunen utan att själva öka resurskapaciteten. Frågan har både ställts och använts med fokus på "hur" organisationen ska klara tillväxten i kommunen, och "om" organisationen kan göra det utan att själva växa.

Sammantaget ser vi att tre viktiga faktorer för att Nacka som organisation ska fortsätta att leverera välfärdstjänster av hög kvalitet och att utveckla territoriet i ett kraftigt växande Nacka – utan att själva växa i takt med tillväxten. De utvecklingsområden som beskrivs i tidigare avsnitt kopplar till dessa faktorer och syftar alla till att utveckla organisationen för att ännu bättre möta nya förutsättningar.

- **Starkt fokus på kärnuppdraget och värdeskapande**
Kräver styrning, ledarskap och självledarskap med fokus på att "göra det vi ska" och aktivt värdeskapande för kund.
- **Bättre nyttjande av kompetenser och resurser**
Kräver rätt och synliggjord kompetens, styrsystem som underlättar samspel, tillgänglig information, samspelsförmåga och metoder.
- **Kraftig ökning av digitaliserade tjänster och processer**
Kräver en initial investering, sammanhållen digitalisering och systemutveckling, och en ökad digital förmåga.

Vad gäller "om" kommunen kan växa i stort, utan att kontorsorganisationen gör det, så är det inte möjligt att ge ett entydigt svar på frågan. Dels för att kommunens verksamhet och den kontext den verkar i är så komplex, dels för att det finns en hög grad av oförutsägbarhet i både samhällsutvecklingen och den tekniska utvecklingen.

Utifrån den bild som vuxit fram i det här arbetet är ändå vårt samlade svar:

- **Det finns på sikt en potential att möta tillväxten i kommunen utan att kontorsorganisationen växer i samma takt, men det kräver initial investering.**

Inte minst handlar det om att en investering i den digitala utvecklingen – både vad gäller grundläggande systemförutsättningar, digitala tjänster och förmåga att verka i en mer digitaliserad verksamhet. Vi vill också trycka på behovet av nya typer av kompetenser som blir aktuella framgent. En del i investeringen bör också omfatta en kompetensväxling i flera delar av organisationen.

4.1. Framtida dimensionering i ett växande Nacka

4.1.1. Nuvarande dimensionering och ökning sedan 2015

Antal anställda i kontorsorganisationen, dvs antal personer i aktiv tjänst inom myndighets- och huvudmannaeenheter har ökat med nästan 22 % de senaste tre åren, enligt den uppföljning som gjorts av kommunen i tertial 2 2018. Med något undantag har ökningen skett i alla delar av verksamheten, även om omfattningen varierar kraftigt. En del enheter har växt med antalet kunder, andra också på grund av ett utökat eller breddat uppdrag.

Den största ökningen har varit inom stadsutvecklingsområdet för att hantera den utbyggnad som kommunen är inne i. Även andra enheter inom stadsbyggnadsprocessen har haft en markant ökning av antal anställda av samma skäl. En stor del av ökningen inom stödverksamheten kan också kopplas till expansionen inom stadsutvecklingen.

Enheter inom social- och äldreområdet samt enheter inom arbets- och företagsområdet står för en betydligt mindre del av ökningen, och kultur- och fritidsenheten respektive utbildningsenheten har minskat något.

4.1.2. Dimensionering för att bevara och utveckla Nacka

Inom territorieverksamheten uttrycks att den omfattande rekrytering som genomförts gör att man nått en kapacitet som kan hållas mer stabil över tid. Den fortsatta utbyggnaden av kommunen kan dels hanteras med hjälp av konsulter och entreprenader, dels genom digitalisering och annan utveckling.

Vi uppfattar dock att det är svårt att ge en definitiv bild av de faktiska resursbehoven framåt. En aspekt som är viktig att framhålla är att de många stadsutvecklingsprojekten som bedrivs parallellt kräver ett ökad fokus på koordinering, utifrån en gemensam strategi och med gemensam kommunikation. En del av behovet kan säkerligen hanteras med utvecklade samspelsformer, men det kan också kräva fler resurser som ägnar sig åt samordning och kommunikation. Huruvida detta kan ske med nuvarande dimensionering (genom växling av resurser), eller om det krävs en ökning kan vi inte bedöma.

4.1.3. Dimensionering för att ge service till fler Nackabor

En kraftig tillväxt i antal invånare och företag är ett faktum, liksom ambitionen att ge dem en kontinuerligt förbättrad service. Går det att uppnå utan att kontorsorganisationen växer?

I vissa processer, exempelvis inom omsorgsområdet, förs resonemang som tyder på att de behöver öka kapaciteten för att möta tillväxten i kommunen. Inom äldreområdet uppfattas det i och för sig finnas en stor digitaliseringspotential genom ökad självbetjäning och automatisering. Samtidigt trycker man på att gruppen äldre

beräknas öka mer än övrig befolkningstillväxt vilket man bör ta i beräkning av framtida dimensionering. Frågan är också när man kan realisera digitaliseringspotentialen, och vilken investering som krävs.

Inom det sociala området beror framtida kapacitetsbehov inte bara på tillväxten, utan påverkas också (exempelvis för integrationsfrågor) av andra förutsättningar i samhället. Också här finns flera delar som kan digitaliseras, även om det inte är i samma utsträckning. Dels uppstår en stor del av kundvärdet i det mänskliga mötet, dels bör man ta hänsyn till den digitala mognaden och självständigheten hos målgruppen.

Inom utbildnings- och kulturområdet är förutsättningarna delvis annorlunda. Dels för att verksamheten inte för med sig samma typ av bedömande ärendehantering, dels för att kundvalen redan idag sker digitalt. I det perspektivet finns goda förutsättningar för tillväxt i kommunen utan motsvarande dimensioneringsökning inom enheterna. Det kan dock vara värt att notera att man ändå kan behöva stärka nuvarande kapacitet, för att öka deras bidrag till den gemensamma plattformen. Det kan både gälla system och data, och utveckling av kommunens varumärke och marknadsföring.

4.2. Vad som krävs för att klara tillväxten

Här beskriver vi de faktorer vi listade i avsnittets inledning, vilka vi ser som förutsättningar för att kommunens kontorsorganisation ska möta den stora tillväxten i kommunen utan att själva öka i takt med tillväxten.

4.2.1. Starkt fokus på kärnuppdraget och värdeskapande

Starkt fokus på kärnuppdraget

En viktig förutsättning för att undvika att organisationen växer rutinmässigt är att ständigt pröva och ompröva vilken verksamhet kommunen ska bedriva. Detta ligger i linje med ambitionen att vara bäst på att vara kommun, och den underliggande principen att "göra det vi ska". I det här uppdraget har det också lyfts som en princip som en del av organiseringsstrategin: "*vår organisering utgår från och främjar att vi ägnar oss åt verksamhet som en kommun gör bäst och låter annan verksamhet drivas och utvecklas av andra aktörer*".

Vi har vare sig haft i uppdrag eller möjlighet att gå in i enskilda delar av organisationen och göra en bedömning i vilken utsträckning man ägnar sig åt det en kommun måste göra, eller huruvida man har skilt på finansiering och produktion. Utifrån intervjuer och samtal kan vi dock konstatera att det finns områden där det kan vara relevant att "rannsaka" sin verksamhet, inte minst i samband med tillväxt i kommunen. Det som kommit upp i diskussionerna är det finns en mix av produktion och myndighetsutövning inom omsorgen, att verksamhet med extern finansiering lätt tar

på sig produktionsrelaterade uppgifter, samt att en del på vissa håll finns verksamhet som kvarstår mer av tradition.

Samtidigt vill vi skicka med en liten brasklapp. Sätts för stort fokus på att "växa utan att växa" och att "göra det vi ska" finns risk att uppdrag och uppgifter lämnas till andra aktörer utan att de kan ta ansvar för helheten. I sammanhang där behovet av samspel mellan olika aktörer är stort, uppstår lätt organisatoriska mellanrum som kan drabba den enskilde individen.

Starkt fokus på värdeskapandet

På samma sätt som Nacka kommun behöver rannsaka att man inte bedriver verksamhet som någon annan kan göra bättre, behöver man i verksamheten ha ett ständigt fokus på att inte ägna kraft och energi på "fel" saker. Att vi undviker arbete som inte direkt eller indirekt skapar värde för dem vi är till för. Precis som beskrivs i utvecklingsområdet "En effektiv verksamhet" tror vi att det finns en potential till ökad värdeskapande redan idag. Det handlar inte om att någon jobbar för lite (ibland snarare tvärtom), eller att någon medvetet gör saker som man upplever som onödigt.

Istället handlar det om att ta ett gemensamt ansvar för att undvika "slöserier" i verksamheten och tillsammans ta ansvar för att det som vi sagt och ser behöver göras. Utgångspunkten måste hela tiden vara i kundens behov och förväntningar. I stor utsträckning behöver var och en i sitt ledarskap och självledarskap hjälpas åt att både säga stopp när vi inte längre skapar värde, och hålla i för att inte låta initiativ rinna ut i sanden innan det arbete som lagts ned givit de resultat som behövdes

4.2.2. Bättre nyttjande av kompetenser och resurser

Ett bättre nyttjande av kommunens samlade kompetens kräver styrsystem som underlättar samspel, synliggörande av information och av tillgänglig kompetens, samspelsförmåga och metoder. Mycket handlar alltså om att främja samspelet mellan kompetenser, men vi ser också ett ökande behov av kompetensväxling. Kompetensväxlingen är ingenting som i sig behöver driva en kapacitetsökning, men handlar sannolikt både om att utveckla befintlig kompetens och att gradvis ersätta den.

Bättre nyttjande av varandras kompetenser

Det genomgående temat i det här arbetet har varit att förbättra förutsättningarna för ett effektivt samspel i organisationen – med kollegor, med kunder och med externa aktörer. Dels behövs det för att kunna hantera allt mer komplexa frågor, och kunna ta ett gemensamt ansvar för helheten. Det är också nödvändigt i ett resursperspektiv, att bättre nyttja den samlade kompetensen i kommunen.

Stärka förmågan att leda och agera i komplexitet

De frågor man ska hantera inom kommunen är i allt högre grad komplexa. I det komplexa ligger att det blir svårare att dra skarpa linjer mellan ansvarsområden då

många frågor hänger ihop och påverkar varandra. Förmågan att hantera denna komplexitet blir inte minst avgörande för att kunna driva utveckling, både av verksamheten och staden.

Större andel utvecklingskompetens och breddad digital kompetens

Digitaliseringsbehovet i kommunen är stort, och den generella förnyelsetakten i samhället också ökar. Samtidigt blir utvecklingen aldrig "klar", utan servicen och tjänsterna behöver ständigt förnyas för att möta användarnas förväntningar. Med detta kommer ett skifte – från leveranskompetens till utvecklingskompetens. Med mer digitaliserade tjänster och stöd av AI behövs färre personer för att skapa det direkta värdet för kunden, men fler personer för att utveckla tjänsterna. Även de som inte jobbar främst med utveckling berörs, då en stor del av kompetensväxlingen också rör förmågan att verka i en långt mer digital miljö.

4.2.3. Kraftig ökning av digitaliserade tjänster och processer

Den lösning för att växa utan att växa som organisationen nästan uteslutande vänder sig till är digitaliseringen. Samtidigt finns i dagsläget inte fullt ut förutsättningar att digitalisera i den takt som skulle krävas för att "hålla nollan", i alla fall inte på kortare sikt. Bilden som framkommit är att Nacka har vad man skulle kunna kalla en digital utvecklingsskuld som kräver investeringar för att den mer framåtriktade utvecklingen ska kunna ta ordentlig fart. Det gäller dels den rent tekniska plattformen, dels utveckling av digitaliseringskompetens och arbetsformer. För att klara investeringspuckeln, ser vi som tidigare beskrivits behov av en mer samlad digitalisering och gemensamma satsningar.

På längre sikt är de flesta överens om att det finns möjligheter att växa utan att växa. Det finns inom flera processer exempel manuell ärendehantering som idag kräver att kapaciteten ökar i takt med ärendena, men där en automatiserad hantering är mindre känslig för inflödet. Även självbetjäning kan göra en betydande skillnad i vilken kapacitet som krävs.

5. Förslag till åtgärder - i ett första steg

I detta avsnitt tillkommer inga nya förslag, utan vi ger istället förslag på initiativ som kan tas som ett första steg och relativt omgående. Behoven och utvecklingsförutsättningar finns beskrivna i tidigare avsnitt. Förslagen är riktade till stadsdirektören som uppdragsgivare för arbetet.

En framgångsfaktor för utvecklingsarbetet är att ha en stegvis ansats och att "pröva sig fram". Börja där det gör mest skillnad, utveckla arbetsformerna i mindre steg för att sedan snabbt kunna pröva, anpassa och eventuellt sprida dem och lärdomarna vidare.

1. Samlad utvecklingsagenda

Vi föreslår att stadsdirektören:

Initierar ett arbete för att samla de prioriteringar och utvecklingsförslag som framkommit i och parallellt med det här arbetet i en gemensam utvecklingsagenda. Den digitala agendan bör vara en naturlig del av utvecklingsagendan.

En viktig del i detta är att också ge möjlighet till dialog om inriktningen som görs, samt hitta former för hur utvecklingsagendan används och utvecklas kontinuerligt.

2. Organiseringsprinciper

Vi föreslår att stadsdirektören:

Vidareutvecklar och förankrar de förslag till organiseringsprinciper som tagits fram inom ramen för detta uppdrag. Principerna beslutas och beskrivs sedan i lämpligt styrdokument för att naturligt ligga till grund för framtida dialog om och utformning av organisering.

3. Översyn ekonomimodell

Vi föreslår att stadsdirektören:

Beslutar om ett uppdrag att se över nuvarande ekonomimodell. Inriktningen bör vara att den ska ge bättre förutsättningar för gemensamma prioriteringar, samspel och helhetsperspektiv samt i sin utformning säkerställa effektiv hantering och kostnadskontroll.

4. Förtydliga och besluta om gemensam plattform

Vi föreslår att stadsdirektören:

Fördjupar dialogen om vilka områden som bör ingå i den gemensamma plattformen, och vad det innebär. Områden framkommit i det här arbetet är den digitala plattformen, det gemensamma varumärket, styrning och fördelning av ekonomiska resurser, det digitala kundmötet, den samlade kompetensen och den fysiska arbetsmiljön. Förändringen kräver i vissa fall ett förändrat mandat och i högre utsträckning gemensam finansiering. Arbetet behöver därför samordnas med föreslagen översyn av nuvarande ekonomimodell. Därefter kan områden, ramar och konsekvenser beskrivas i ett styrdokument "Så här gör vi i Nacka".

5. Nackamodell för digital utveckling och förvaltning

Vi föreslår att stadsdirektören:

Beslutar om ett uppdrag att skapa en "Nackamodell" för digital utveckling och förvaltning. Modellen bör underlätta prioriteringar utifrån helheten, men samtidigt motivera fortsatt ansvarstagande ute i verksamheten. Då finansieringsfrågan är en väsentlig del, behöver även denna åtgärd samordnas med föreslagen översyn av nuvarande ekonomimodell.

6. Förändringsstöd för kundcentrerad utveckling

Vi föreslår att stadsdirektören:

Beslutar om ett uppdrag att ge förändringsstöd till enheterna, i syfte att öka förståelse och engagemang för kundens perspektiv och kundcentrerad utveckling. Särskilt fokus bör vara att stimulera till att pröva dialog och samskapande, och söka/använda data om kundens upplevelse. Viktigt att dra nytta av den kunskap och erfarenhet som arbetet med användardata samlat.

7. Premiera rörlighet och synliggöra kompetens

Vi föreslår att stadsdirektören:

Beslutar om ett uppdrag med syfte att utveckla former för att premiera rörlighet och synliggöra kompetens. Det handlar både om metoder och arbetssätt, och om hur styr signaler för rörlighet och samspel kan stärkas t ex i medarbetarpolicy, utvecklingssamtal och kompetensutvecklingsinitiativ. Uppdraget bör också stimulera till att fler medarbetare synliggör sin kompetens i de digitala verktyg som finns tillgängliga.

8. Förstärkt samspel

Vi föreslår att stadsdirektören:

Beslutar om ett uppdrag med syfte att stärka samspelet i organisationen – där och när det behövs. Initiativet kan ses som en förlängning eller förstärkning av det uppdrag som alla direktörer tidigare fått av stadsdirektören i sina resultatkontrakt med syftar till att hitta områden mellan processerna där samspelet behöver utvecklas. Liksom i fallet med ökad kundcentrering ser vi det handlar om att stödja chefer och medarbetare i att hitta naven för samspel, men också pröva arbetssätt och metoder som underlättar. Med fördel prövas också ett par piloter med tvärfunktionella team, exempelvis kopplat till ett processövergripande politiskt mål, och för ökat kundinflytande.