

# — SONDER

## Bilaga 1: Genomförande av uppdraget – organisera för tillväxt

### Bakgrund och syfte

Nacka kommun blev årets superkommun 2018, ungefär samtidigt som Sonder fick uppdraget att genomföra en översyn av kontorsorganisationen (myndighets- och huvudmannaenheter). Bakgrunden till uppdraget har därmed inte varit ett problematiskt nuläge, utan snarare en utmanande framtid. Med ambitionen att bygga stad fördubblas tillväxttakten i Nacka, vilket ställer helt nya krav på verksamheten. Även en ökad digitalisering – både i samhället i stort och i kommunen – ger nya möjligheter och förutsättningar för organisationen.

Kommunen har under senare år gjort organisationsjusteringar kontinuerligt, däremot har ingen genomgripande omorganisation genomförts. Kommunledningen har uttryckt ett behov av att få en bild av organisationen som helhet, hur den ser ut och behöver formas framåt – utifrån de utmaningar och möjligheter som utvecklingen ger. Ett särskilt fokus har varit på hur tillväxten i kommunen kan ske, utan att kontorsorganisationen (myndighets- och huvudmannaenheter) växer. Temat för uppdraget blev därför "Organisera för tillväxt – att växa utan att växa".

En viktig förutsättning för uppdraget har varit att det inte har handlat om en regelrätt omorganisation. Syftet har istället varit att identifiera inriktning, principer och prioriteringar för hur organisationen behöver utformas och utvecklas. Arbetet har haft karaktären av ett strategiarbete – men med fokus på organisationen. Det gör att resultatet kan vara mer hållbart, och ge insikter och designprinciper som kan användas i ett kontinuerligt arbete att anpassa och utveckla organisationen.

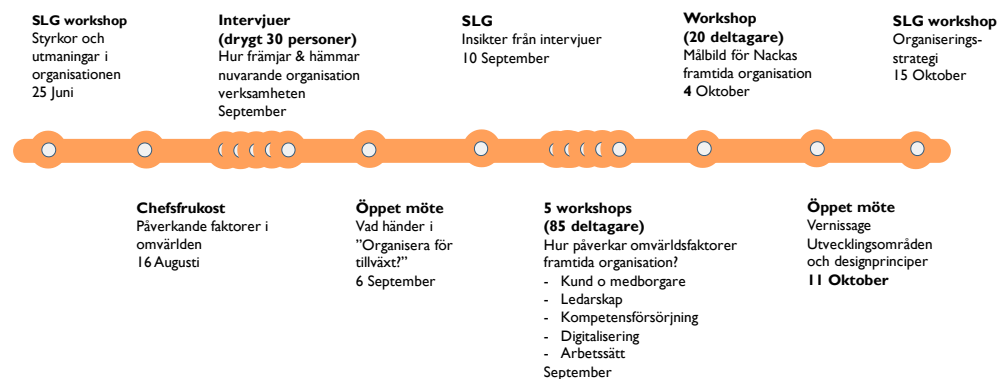
### Metod - en utforskande och öppen process

Ambitionen i uppdraget har varit att ha ett utforskande och lärande förhållningssätt i arbetet. Uppdraget har genomförts i nära samarbete mellan Nacka kommun och Sonder och med hög grad av involvering.

Marie Froment och Sofia Segerlund från Sonder har bildat en arbetsgrupp tillsammans med Tove Löfgren (förnyelsenheten), Linda Kaitfors (personalenheten) och Johanna Magnusson (redovisningsenheten). Arbetsgruppen har haft veckovisa möten och tillsammans planerat och genomfört olika aktiviteter i form av intervjuer, workshops och öppna möten. Styrgruppen har bestått av Lena Dahlstedt (stadsdirektör), Eva Olin (ekonomidirektör), Klara Palmgren-Broryd (förnyelsedirektör) och Elisabeth Carle

(personaldirektör). Utöver rollen att vara inriktande och vägledande för uppdraget, har styrgruppen också agerat som ambassadörer och bidragit i förankring av arbetet.

Arbetet har skett i en öppen och involverande process. Bilden nedan visar olika aktiviteter som genomförts med deltagande från olika delar av organisationen. Sammantaget har de olika aktiviteterna haft fler än hundra deltagare.



## Kommunikation för involvering och transparens

Ambitionen med kommunikationen har varit att få största möjliga spridning och att vara så transparenta som möjligt både om aktiviteter och resultat. Projektet har haft en projektsida på webben där dokumentation från workshops har publicerats löpande och med möjlighet för inspel från medarbetare. Som en första aktivitet gjordes en film där Lena Dahlstedt, stadsdirektör, berättade om uppdraget och varför det görs. Inbjudan till workshops har gått till alla chefer för spridning men även publicerats på webbsidan och varit öppen för alla att anmäla sig. För att lyckas med ambition att få representation från alla verksamheter så har även riktade inbjudningar skickats. Stadsdirektörens måndagsmöten har använts vid åtminstone tre tillfällen för att såväl bjuda in till aktiviteter som att dela resultat. Ambitionen framöver är att fortsätta att vara transparenta med resultatet av arbetet och de efterföljande aktiviteterna.

<https://www.nacka.se/medarbetare/samarbeten-och-projekt/pagaende-samarbeten-och-projekt/organisera-for-tillvaxt/>

## Nulägesanalys och utifrån och in-perspektiv

En viktig del av analysen har varit förutsättningar i nuvarande organisation. Vi har genom inläsning av relevanta dokument, samtal och intervjuer fått en bild av hur organisationen fungerar och vilka utmaningar som finns. Nulägesbilden finns beskriven i slutrapportens kapitel 1.

Det har också varit viktigt att ta utgångspunkt i hur de förändringar som sker i omvärlden ger nya förutsättningar för kommunens verksamhet och därmed organisation. Utifrån relevanta omvärldsförändringar identifierade vi tillsammans med styrgrupp och arbetsgrupp fem temaområden som vi utforskade i workshops tillsammans med chefer och medarbetare i organisationen. Det handlade om:

- Kundrelation
- Ledarskap och medarbetarskap
- Kompetensförsörjning
- Processer och arbetssätt
- Digitalisering

Bilden nedan illustrerar relationen mellan hur förändringar i omvärlden ställer nya krav på verksamheten, som i sin tur påverkar hur organisationen utformas.



Modellen och dess utifrån och in-ansats har framför allt använts i workshoparbetet. Tillsammans med det som framkommit kring styrkor och utmaningar i nuläget har den hjälpt oss att bygga en bild av de centrala utvecklingsbehoven för Nacka kommun. De utvecklingsområden som utkristalliserats är beskrivna ur ett samlat perspektiv som i delar omfattar även verksamhetsnivån, och de nya krav på den som indirekt påverkar organiseringen.