



## **Mål och budget 2022–2024**

**Kommunstyrelsen 2022**

## Innehåll

<b>1</b>	<b>Ansvar och uppgifter .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Kortfattad beskrivning av utgångsläge .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Nämndens fokusområde och resultatindikatorer 2022–2024....</b>	<b>9</b>
	3.1 Maximalt värde för skattepengarna .....	9
	3.2 Bästa utveckling för alla.....	12
	3.3 Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka.....	15
	3.4 Stark och balanserad tillväxt.....	19
<b>4</b>	<b>Jämförelser med andra kommuner .....</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>Resursfördelning .....</b>	<b>21</b>
	5.1 Ramärendet .....	21
	5.2 Nämndyttrande.....	21
<b>6</b>	<b>Checkar och avgifter .....</b>	<b>21</b>
<b>7</b>	<b>Utmaningar och möjligheter – framåtblick 2040 .....</b>	<b>22</b>
<b>8</b>	<b>Motioner .....</b>	<b>23</b>

## I           **Ansvar och uppgifter**

Kommunstyrelsen har två roller, dels rollen med ett kommunövergripande ansvar, dels rollen som egen nämnd.

I sitt övergripande ansvar ingår att leda, samordna och ha uppsikt över kommunens samlade verksamhet. Att bereda ärende till kommunfullmäktige ingår även i det övergripande ansvaret. I ansvaret som egen nämnd ingår att bereda ärenden avseende främst arbetsgivarfrågor, ekonomi näringslivspolitik, fastighetsfrågor och markpolitik, exploateringsverksamhet, god livsmiljö och långsiktigt hållbar utveckling och frågor som rör trygghet och säkerhet. Kommunstyrelsen är också ansvarig nämnd för den kommunala produktionen inom välfärd skola och välfärd samhällsservice.

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för samhällsplaneringen. I detta ingår bland annat att:

- Ansvara för den översiktliga planeringen av mark och vatten samt initiera övrig fysisk planering och sektorplanering.
- Bevaka att det finns mark och verksamhetslokaler för kommunalt finansierade verksamheter och kommunala behov i övrigt samt bevaka tillgången till bostäder inom kommunens ansvarsområden.
- Se till att en tillfredsställande markberedskap upprätthålls samt att bostadsförsörjningen och samhällsbyggandet främjas.
- Ansvara för ”Konsten att skapa stad” och ”Konsten att skapa konst i hela Nacka” i enlighet med programmet för konst och kultur i det offentliga rummet.

## 2           **Kortfattad beskrivning av utgångsläge**

### **Kommunstyrelsen i rollen att leda och samordna:**

Sedan 2017 jobbar Nacka kommun med fokusområden och indikatorer i målstyrningen för nämnderna. Uppföljning av resultat genomförs kontinuerligt. Fokusområden, målvärden och indikatorerna ses över årligen.

Tertialbokslut 2 visar preliminärt att utgångsläget inför 2022 positivt ut, utifrån ett kommunövergripande perspektiv. Ekonomin som helhet är i balans med en prognos som pekar mot ett överskott för helåret 2021.

Ett omfattande arbete pågår med ambitionen att vara bäst på att vara kommun. Definitionen grundar sig på att vara bland de 10 procent bästa kvalitetsmässigt

och samtidigt vara bland de 25 procent mest kostnadseffektiva kommunerna. Detta är en väl förankrad inriktning hos medarbetarna som ger resultat. Kärnverksamheterna inom kommunen fungerar väl och visar fortsatt goda resultat.

En positiv konsekvens av krisledningsarbetet under pandemin under 2020 - 2021 är att samspelet mellan kommunens olika verksamheter har utvecklats. Styrmodellen har visats sig fungera väl både till vardags som i kris. Under den här tiden har också den samlade kommunövergripande kommunikationen förbättrats och utvecklats, även detta som ett resultat av det gemensamma krisarbetet.

Arbetet på distans har över lag fungerat väl. Kommunen har kunnat ge god service till medborgarna och andra partners trots restriktioner och krav på distansförhållanden. Nya mötesformer och arbetssätt har utvecklats. I utmaningen att skapa "den nya normala" är det viktigt att ta till vara de nya arbetssätten i arbetet men också att kunna mötas fysiskt för att bygga Nacka kommun för framtiden.

Digitaliseringsarbetet i kommunen har fortsatt haft ett högt tempo under 2021 och det har funnits en stor efterfrågan från Nackas verksamheter avseende stöd från digitaliseringsenheten.

### **Kommunstyrelsen som egen nämnd:**

Det ekonomiska resultatet per tertialbokslut 2 för kommunstyrelsens egna verksamheter visar ett utfall som är bättre än budget men för helåret ligger prognosen sämre än budget. Det är välfärd skola och välfärd samhällsservice samt kommunstyrelsen som egen nämnd som prognostiserar underskott jämfört med budget. Ett arbete med att genomlysna kommunstyrelsens ekonomi har gjorts och åtgärder sätts in för att få ekonomin i balans till budget 2022.

Kommunstyrelsens arbete med att komma till en ekonomi i balans vilket påverkar stöd och serviceorganisationen och även andra enheter som rapporterar inom KS totalt. Med syfte att både spara pengar och frigöra medel till nya resurser inom digitalisering och kommunikation sker en viss omorganisation över enheterna. Bemanningen prövas då utifrån effektiviserade rutiner och nya metoder. De stöd- och serviceenheter kommunen har organiserade under en gemensam direktör svarar för funktionerna controlling, digitalisering, inköp, kundservice, personal och redovisning och fram till och med september i år även för kommunikationsstöd. Olika aktiviteter har bedrivits under året med goda resultat för att bidra till kommunens ökade fokus på kundservice till kommunens olika intressenter.

Stadsutvecklingsarbetet är inne i en mer aktiv och påtaglig genomförandefas. Parallellt pågår arbetet med ett stort antal nya detaljplaner för olika platser i kommunen. Det planeras både för bostäder och verksamhetsytor i linje med kommunens övergripande mål samt utveckling av infrastruktur. Flera lokala centrum byggs om och byggs ut, exempelvis centrala Nacka, Sickla och Älta centrum. Framdriften i stadsutvecklingen har generellt inte påverkats negativt under pandemin då organisationen snabbt ställt om till att arbeta digitalt och på distans.

Under våren har parterna i Stockholmsförhandlingen; Staten, Region Stockholm och berörda kommuner Stockholm, Solna, Järfälla och Nacka, tecknat tilläggsavtal avseende tunnelbaneutbyggnadens finansiering och tidplan. Genomförandeplaneringen för utvecklingen av Nacka Stad är anpassad till tunnelbaneprojektets nya tidplan med ett planerat färdigställande till år 2030.

Flera infrastrukturprojekt är under genomförande i olika delar av kommunen, exempelvis Skurubron och ombyggnad av Gamla Värmdövägen till stadsgata. Dessa påverkar framkomligheten och kräver en ökad samordning mellan kommunens berörda processer, bland annat med enheten bygg- och anläggning och kommunikationsenheten. Arbetet med att utveckla den strategiska kommunikationen kring stadsutvecklingen i Nacka är påbörjad och medel för att satsa på detta har bland annat beviljats genom framtidsfonderna.

Kommunens hållbarhetsarbete är inriktat på att Nacka ska utvecklas i att vara en miljösmart kommun. Stadsutvecklingen ska ske i takt med Nackaborna, ekonomin och med miljön. Kommunen behöver fortsatt utveckla arbetssätt för att integrera olika perspektiv för hållbar utveckling i flera olika delar av samhället. Kommunens upphandlingar och dess upphandlade leverantörer har en viktig roll i strävan efter detta. Krav på miljökrav och uppföljningen av detta är centrala delar i detta arbete. Inför nästa år har uppföljningsverktyget utvecklats och anpassats till Agenda 2030 och därigenom kommer uppföljningen att förbättras. Det kommer underlätta för nämnder och verksamheter att planera för aktiviteter som styr efter de målsättningar och ambitioner som kommunfullmäktige beslutat om.

Enheten för bygg och anläggning ansvarar för byggandet av kommunens välfärdsfastigheter och allmänna anläggningar. Detta görs i nära samråd med främst enheterna för fastighetsförvaltning, offentlig utemiljö och de både exploateringsenheterna. Enhetens ekonomi är i balans med budget och förväntas ha ett visst överskott 2021 och en ekonomi i balans 2022.

Enheten för bygg och anläggning har under det innevarande året gradvis tagit över genomförandet av anläggningsprojekt där kommunen är byggherre, från de två exploateringsenheterna. Enheten har förstärkt sin bemanning i omfattning, kompetens och ledning och är i dag väl rustad för att hantera projektportföljen med över 200 projekt i olika skeden. Flera stora projekt som är under genomförande är till exempel Sickla industriväg, Vikdalsvägen/Värmdövägen och Ormingecentrum. Under året har nya Boo gårdsskolan och Sigfridsborgsskolan blivit klara och nästa år blir sporthallarna vid dessa skolor klara.

Kommunens stora utmaning ligger i den stora mängd bygg- och anläggningsprojekt som ska genomföras under de kommande åren. Det är många saker som ska fungera samtidigt över tid och inom hela territorieområdet är det frågan om ambitionsnivåer och kostnadsstyrning är prioriterat. I pandemins spår har även materialbrist blivit ett problem. Den nu uppkomna betongkrisen kan ha stor påverkan på planerade bygg- och anläggningsprojekt.

Enheten för fastighetsförvaltning har ett bra utgångsläge. De senaste årens arbete med att få ordning på processer, arbetssätt och ekonomi har givit resultat. Enheten levererar det fastställda överskottet på 20 mkr. Den nya hyresmodellen är till stora delar införd, och fungerar övervägande väl. Nöjdheten hos verksamheterna med lokalerna och hur de underhålls har förbättrats, och ligger i nivå med andra aktörer inom fastighetsbranschen.

Överskottet av bostäder för sociala ändamål som kommunen hade för två år sedan är idag mer anpassat till det behov som finns. Markförvaltningens intäkter för arrenden och tomträttsavgälder har marknadsanpassats och ökar i takt med att kommunen växer. Arbetet med trygga toaletter och omklädningsrum fortsätter och arbetet med få till mer solceller ska intensifieras. Regler och system för ett gott samnyttjande av lokaler ska beslutas och införas.

Enheten har flera stora fastighetsprojekt på gång avseende lokaler för förskola, skola, kultur och idrott. Närmast i tur ligger nya Näckenbadet och Sickla skola. Sen kommer år 2023 nya skolan i Duvnäs Utskog som ersätter Borgvallaskolan. På längre sikt kommer om- och tillbyggnaden av Nacka gymnasium.

Den pågående pandemin påverkar fortfarande näringslivet i Nacka, om än i lägre omfattning. Nyanmälda platser på Arbetsförmedlingen från företag i Nacka har ökat med nästan 62% sedan juli 2020 och ligger nu på en mer normal nivå, cirka 600 platser. Till exempel är det tydligt att mötes- och hotellverksamheter nu börjat efterfråga arbetskraft igen. Antalet konkurser under perioden januari-augusti har minskat med 26 procent jämfört med samma period 2020.

Det är en fortsatt hög efterfrågan på verksamhetsyta i kommunen från företag i och utanför Nacka som växer. Under perioden januari 2021 till och med juni 2021 har det inkommit 53 förfrågningar om förvärv av verksamhetsyta i kommunen. Ytmässigt handlar det om drygt 150 000 kvm mark. Pågående arbete med planläggning av ny mark för företagsetablering är därför väl synkroniserat med efterfrågan.

Av alla som arbetar i Sverige har ungefär 14% sin arbetsplats inom någon av landets stadskärnor. I Stockholmsregionen är detta ännu mer påtagligt eftersom tjänstesektorn relativt sett är större här än i övriga landet. Pandemin har dock påverkat detta förhållande och flöden av individer har totalt sett minskat med över 30% i Storstockholms centrala delar (från april 2019 till april 2021). Möjligen har delar av efterfrågan rört sig från de centrala delarna i Stockholm till regionkärnans ytterkanter eftersom efterfrågan på kontor på västra Sicklaön, primärt i Sickla, har ökat markant. Önskemål om forcerad projektstart av nya kontorsprojekt finns och kommunens ambition är att stötta denna utveckling.

Det finns indikationer på att pandemin kommer att få mer permanenta effekter på lägre efterfrågan på kontorslokaler. Sannolikt kommer många fler i framtiden att arbeta hemifrån och/eller i större närhet till hemmet. Det medför sannolikt ökade krav på mer flexibla kontorslösningar där varianter av co-workingkoncept kommer att efterfrågas i högre grad. Denna trend kommer troligen också ge avtryck i Nacka och det noteras att flera olika co-workingaktörer har etablerat sig här. Sedan tidigare hade Västra Sicklaön en av regionens högsta koncentration av flexibla kontorskoncept, vilket nu har stärkts ytterligare. En framtida planläggning av arbetsplatser, i en mer urban kontext, kommer troligen ta intryck av detta.

Kommunikationen har utvecklats på såväl strategisk som operativ nivå och arbetet med att stärka den strategiska kommunikationen kommer fortgå och förstärkas, inte minst avseende stadsutveckling och näringslivsfrågorna. Som ett led i detta har en kommunikationsdirektör anställt och börjar den 1:e oktober. Inköpsverksamheten har fortsatt att utveckla samverkan med det lokala näringslivet och dialoger med olika aktörer är ett viktigt verktyg.

Kommunens verksamhet ska drivas med hög kvalitet, ständiga förbättringar och ligga i framkant inom varje område. Då krävs att Nacka är en *attraktiv arbetsgivare med kompetenta, motiverade, stolta och friska medarbetare med ett hållbart medarbetarengagemang*. Den senaste medarbetarundersökningen från hösten 2020 visar att 85 procent av medarbetarna är stolta över det arbete som utförs på arbetsplatsen och 93 procent av medarbetare ser sitt arbete som meningsfullt och lika hög andel bedömer att de har kompetens att nå målen. Hållbart

medarbetarengagemang (HME) visar resultat på en god nivå (80). Utvecklingsområden är att tydliggöra förväntningar och mål samt att följa upp och utvärdera arbetsplatsens mål på ett bra sätt.

Nacka kommun har kommit på tredje plats i valet av årets superkommun.

Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) utser Sveriges Kvalitetskommun vartannat år och till den kommande Kvalitetsmässan i mars 2022 finns Nacka med som en av 5 nominerade kandidater. Nacka är en kommun i särklass utifrån Kommunkompassens kriterier. Poängmässigt ligger Nacka över medel inom samtliga åtta områden som Kommunkompassen utvärderar och har därtill de högsta poängen av alla utvärderade kommuner sedan 2020 i flertalet områden, som till exempel Effektivitet, Brukarens fokus och Kvalitetsutveckling. Nacka utmärkte sig positivt redan senaste gången kommunen gjorde en Kommunkompassutvärdering (2011). Det visar på ett långsiktigt, systematiskt och strategiskt arbete som nått framgångar i hela organisationen och som fortfarande lever. Nacka ligger i framkant och kan i sin helhet lyftas som ett gott exempel till övriga kommuner i Sverige.



### 3 Nämndens fokusområde och resultatindikatorer 2022–2024

#### 3.1 Maximalt värde för skattepengarna

Fokusområde	Indikatorer	Utfall 2020	Utfall 2021	Mål 2022	Mål 2023	Mål 2024	Fokusområde från:
Kostnadseffektivitet - låg kostnad per invånare jämfört med andra kommuner på alla områden. Digitalisering som gör att kommunen är smart, enkel, öppen och tillgänglig för medborgarna. Öppen och proaktiv kommunikation och dialog på alla områden.	Antal nämnder som når upp till sina mål 10/25						
	Digitaliseringsindex						
	Låg Skattesats utifrån var i rankningen vi ligger bland "lägsta skatt bland kommunerna"	7		10	10	10	
Aktiv markpolitik som är tydligt kopplad till näringslivets förutsättningar och en väl fungerande process för att etablera nya företag. Säkerställa att kommunens markinnehav används på ett affärsmässigt sätt. Överskottsmål i kommunal produktion. Kostnadseffektivitet i alla verksamheter.	Nöjd kundindex NKI kopplat till ex bygglov, miljö	77 %		80 %	80 %	80 %	
	Nöjd kundserviceindex, kundcenter	78,6 %	76 %	78 %	80 %	80 %	
	Tillgänglig mark för företagsetableringar Total						

#### Arbete för att nå målet

Det ekonomiska utrymmet 2022 är fortfarande osäkert i sviterna av pandemin. Budgetplaneringen för de kommande åren präglas därför av försiktighet. Befolkningsprognosen visar dock på en fortsatt stark tillväxt och skatteprognoserna på ökade skatteintäkter. Det handlar om för kommunens verksamheter att balansera volymrelaterad tillväxt mot de ökade intäkterna. Andra kostnadsökningar behöver kompenseras med effektiviseringar i verksamheten.

Arbetet med ambitionen att vara bland de 10 procent bästa kommunerna kvalitetsmässigt och bland de 25 procent mest kostnadseffektiva är en viktig del för att kunna ge maximalt värde för skattepengarna. Det finns områden där kommunen behöver bli än mer kostnadseffektiv. Alla nämnder kommer under 2022 att arbeta med att bedriva en god verksamhet för våra medborgare och samtidigt öka kostnadseffektiviteten.

Att fortsätta att hålla nere skuldsättningen är viktigt för att ha låga räntekostnader så att större del av budgeten kan gå till verksamhet som kommer medborgarna till del. I utbyggnaden av kommunen är investeringarna omfattande. För att uppnå god ekonomisk hushållning är det viktigt att prioritera, ha rätt ambitionsnivå och genomföra investeringarna i lagom ekonomisk takt så att den kommande driften och låneskulden kan optimeras.

I kommunens nya servicepolicy antagen av kommunfullmäktige i februari 2021 står det att Nacka kommun är en serviceorganisation. Det gäller även i den roll då kommunen utövar tillsyn och myndighetsutövning. Vidare beskriver policyn det förhållningsätt som krävs för att skapa ett förtroendefullt bemötande, god service och hög tillgänglighet på den höga nivån våra intressenter ska kunna förvänta sig.

Huvudpunkterna är:

- Nacka kommun är en ansvarstagande serviceorganisation
- Vi agerar professionellt i varje kontakt med de som vi finns till för
- Vårt bemötande präglas av en vänlig lyhördhet
- Kontakten med kommunen ska upplevas som smidig och enkel
- Vi bevakar och är tillgängliga för kontakter i utvalda kanaler
- Vi samverkar inom kommunens alla enheter, samt med andra offentliga organisationer

I syfte att skapa kraft i genomförande av dessa ambitioner upphandlar kommunen bland annat nya system för telefoni samt ärende- och dokumenthantering. Dessutom har kommunen rekryterat en Kundbemötandechef. Detta ska vara i drift från och med hösten 2021.

Att följa hur kommunens intressenter upplever servicen inom myndighetsutövning är viktig återkoppling till verksamheten i det systematiska förbättringsarbetet. Rapportering sker i samband med årsbokslutet till miljö- och stadsbyggnadsnämnden som ansvarar för myndighetsutövningen inom bygglov samt miljö- och livsmedelsområdet.

## Öppen och proaktiv kommunikation

Stadsutvecklingen går in i ett mer aktivt genomförandeskede i takt med utvecklingen av tunnelbanan och annan infrastruktur, framför allt på västra Sicklaön. Detta påverkar många Nackabor dagligen genom till exempel begränsad framkomlighet i trafiken och förändrade reseförutsättningar, lokala störningar som sprängningar, masshantering och ökad byggtrafik samt förändringar av den befintliga miljön. För att ta nästa steg behöver vi ta ett större grepp och växla upp vår strategiska stadsutvecklingskommunikation, utöver den operativa projektkommunikation som redan görs. Projektkommunikationen behöver kompletteras med det större och mer långsiktiga perspektivet - berättelsen om hela Nacka, syftet med stadsutvecklingen och vad Nackaborna kan förvänta sig både under tiden och efter tunnelbanans färdigställande 2030. Särskilda projektmedel har avsatts i kommunens framtidsfonder för att växla upp och utveckla den strategiska stadsutvecklingskommunikationen i takt med stadsutvecklingsprocessen och Nackaborna.

## Kostnadseffektiviseringar och digitalisering

Stadsutvecklingsprocessen arbetar kontinuerligt för att utveckla effektivare arbetssätt och öka graden av digitalisering. Ett aktivt arbete har gjorts för att effektivisera arbetssätt och organisation för att möta den justerade genomförandeplaneringen samt ökat behov av flexibilitet över tid. Det pågår ett projekt kring digitala detaljplaner, ett projekt som under tre år har samfinansieras av kommunstyrelsen tillsammans med miljö- och stadsbyggnadsnämnden. Under hösten 2021 är fokus i projektet att skapa bästa möjliga förutsättningar inför omställningen att från och med den 1 januari 2022 börja utarbeta helt digitala detaljplaner. Det kan innebära införande av nya tekniska system, fortsatt översyn av arbetssätt, digitalisering samt testning av bygglovhandläggning med digitala detaljplaner som förutsättning. Framöver kommer även arbetet med att utvecklas nya e-tjänster inom myndighetsutövningen att fortsätta.

Kommunen arbetar kontinuerligt för att säkerställa att kommunens markinnehav används på ett affärsmässigt sätt. Marken ska nyttjas effektivt och på bästa sätt med avseende på användning och markvärden. Program för markanvändning med riktlinjer för markanvisnings- och exploateringsavtal utgör grunden för hur kommunen ska använda sitt markinnehav för att utveckla Nacka som en attraktiv plats att bo, leva och verka i.

Den kommunala produktionen fortsätter med sitt arbete att utveckla verksamheten och få kunderna att bli allt mer nöjda.

### 3.2 Bästa utveckling för alla

Indikatorerna inom fokusområdet har tidigare baserats på medborgarundersökningen. Fr.o.m. 2021 kommer enkäten att göras om vilket innebär att de tidigare indikatorerna måste ersättas med nya. Det kommer därmed inte att kunna göras jämförelser bakåt i tiden. Det blir också svårt att sätta nya mål innan första mätningen är genomförd.

Fokusområde	Indikatorer	Utfall 2020	Utfall 2021	Mål 2022	Mål 2023	Mål 2024	Fokusområde från:
Kundvalssystemen är väl fungerande för medborgarna och attraktiva för anordnarna. Kvaliteten i alla verksamheter håller en hög nivå och förbättras över tid. Reellt inflytande och påverkan i alla verksamheter ökar.	Kvalitet skolor						
	Kvalitet Äldreomsorg						
	Kvalitet socialtjänsten						
	Kvalitet verksamhet för personer med funktionsnedsättning						
	Kvalitet vuxenutbildning						
	Kvalitet i kommunens verksamheter						
	Invånarnas insyn och inflytande						
Kommunens verksamhet ska drivas med hög kvalitet, ständiga förbättringar och ligga i framkant inom sitt område. Attraktiv arbetsgivare med kompetenta, stolta, friska och motiverade medarbetare. Utveckla dynamiskt företagsklimat i toppklass som främjar innovation och entreprenörskap.	Hållbart medarbetarengagemang HME	80 %		83 %	84 %	85 %	
	Attraktiv arbetsgivare	76 %		77 %	78 %	80 %	
	Grundläggande värderingen genomsyrar			82 %	83 %	85 %	
	Totalt nöjdhet arbetssituationen			74 %	75 %	76 %	
	Företagsrankning totalt	76		25	20	10	

#### Arbete för att nå målet

De verktyg som nämnts tidigare under 3.1 Maximalt värde för skattepengarna, som syftar till att ge bästa kundservice till medborgarna och kommunens andra partners, ska också lyfta oss som jobbar här i vårt kundbemötande och göra vårt arbete effektivare och roligare. Det gäller bland annat upphandlingen av nya

system för telefoni och ärende- och dokumenthantering. Systemen och tjänsten ska vara operativa från och med hösten 2021.

En förutsättning för att Nacka kommun även fortsättningsvis ska kunna leverera maximalt värde för skattepengarna är att kommunen är en attraktiv arbetsgivare med hög andel medarbetare som trivs och vill bidra med sitt engagemang för Nackabor, företagare och andra som de skapar värde för. Engagerade medarbetare som arbetar nyfiket, proaktivt och systematiskt för att förnya och utveckla smartare arbetssätt är centralt för att säkerställa hög kvalitet och effektivitet samt även för att skapa förutsättningar för utvecklingsmöjligheter, god löneutveckling och ett hållbart medarbetarengagemang.

För att lyckas med kompetensförsörjningen är det prioriterat att agera proaktivt och strategiskt för att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla rätt kompetens. Framgångsfaktorer för chefer är tydlighet, fokus på prestation och att entusiasmera så att energin flödar i organisationen samt uppföljning. Det krävs att medarbetarna totalt sett är nöjda med sina arbetsförutsättningar och att kommunen har hög andel medarbetare som kan rekommendera andra att arbeta i Nacka. Möjligheterna att rekrytera kompetent och erfaren personal är generellt bra och pandemins effekter med minskat personalbehov inom andra branscher medför ökade möjligheter att rekrytera professionella medarbetare.

Åtgärderna som syftar till att stärka Nacka som en attraktiv arbetsgivare intensifieras:

- Lansering av *ny process för resultatkontrakt* där samtliga chefer även förväntas agera med en större helhetssyn och bidra till bland annat näringslivsutvecklingen samt arbetet för säkerhet och trygghet. Lansering av *leveranskontrakt* för medarbetare utifrån målen och chefers resultatkontrakt. Fortsatt satsning på *effektfulla systemstöd för HR-området* såsom bland annat för utvecklingssamtal och prestationsvärdering.
- Lansering av *ny process för medarbetarundersökningar*, med två medarbetarundersökningar som genomförs per år, för att driva på utvecklingen av bra arbetsförutsättningar på alla arbetsplatser. *Fokusbättnings- och PULS-mätningar* genomförs för de arbetsgrupper som har lägre resultat för till exempel det hållbara medarbetarengagemanget och dessa arbetsplatser erbjuds även extra stöd för medarbetarutveckling genom bland annat livsstilsverktyget Prius Health.
- *Nya dialogkoncept* införs för att stärka chefer, skyddsombud och medarbetare att *utveckla samverkan och prioritera utvecklingsinsatser utifrån medarbetarundersökningens resultat*. Nya nätverksakademier lanseras såsom

*Skyddsombudsakademien* och *Utvecklingsakademien* för kvalitetsutveckling och hälsa för att stärka förutsättningarna för ett målinriktat arbetsmiljöarbete. Dessutom fortsätter satsningen på *nätverksakademier*, HR-aktuellt inkl. Ledarlabb för chefer för att stärka chefer i arbetsgivarrollen.

- En *ny tertialuppföljning och årlig uppföljning av arbetsmiljön* med bland annat riskfaktorer och personalnyckeltal ska implementeras och bli tillgänglig för fackliga organisationer och kommunledningen via ett gemensamt systemstöd för hela kommunen.
- Nya styrdokument ska tas fram och lanseras såsom till exempel *ny medarbetarpolicy* och en *ny chefs- och ledarstrategi* som även omfattar samtliga medarbetare.
- En nysatsning görs på *introduktion* genom bland annat introduktionsfilmer med fokus på styrmodellen. En nysatsning görs på *employer branding* för att stärka bilden av Nacka som en attraktiv arbetsgivare i framkant. Lansering av *nya förmånserbjudanden* och hälsoaktiviteter som stärker hälsan och gemenskaps känslan i koncernen lanseras.
- Kompetensutvecklingsinsatser kommer att erbjudas genom stöd från omställningsfonden såsom till exempel för chefer och för vård- och omsorgspersonal.

### **Kvalitet och arbete med ständiga förbättringar**

Att följa hur kunderna, både privatpersoner och företag, upplever servicen inom myndighetsutövning är viktig återkoppling till verksamheten i det systematiska förbättringsarbetet. Nöjd-Kund-Index (NKI) är en etablerad modell för att mäta kundnöjdhet och möjliggör jämförelser både med andra kommuner och branscher och inte minst utvecklingen över tid. Nacka kommun deltar bland annat i servicemätningen Insikt, men även andra interna mätningar genomförs löpande. Rapportering sker i samband med årsbokslutet till miljö- och stadsbyggnadsnämnden som ansvarar för myndighetsutövningen inom bygglov samt miljö- och livsmedelsområdet.

### **Inflytande och påverkan**

Ett initiativ för att förändra och utveckla ett område är första steget bakom ett projekt inom stadsbyggandet. Dialog mellan kommunens handläggare och de som berörs av ett förslag är en viktig del av processen. De mer formella tillfällena till dialog och påverkan kallas samråd och granskning. Hur de ska genomföras är bestämt genom plan- och bygglagen. Under pandemin har digitala samrådsmöten genomförts för att säkerställa möjligheten till inflytande och påverkan i projekten. Ambitionen är att fortsätta att utveckla nya digitala verktyg som komplement till de mer traditionella formerna av dialog och samverkan.

Hösten 2019 genomförde Nacka kommun den första festivalen för modern offentlig konst i Stockholmsregionen. Totalt tillkom 20 nya objekt, varav 17 muralmålningar och tre skulpturer. I nuläget pågår planering för en ny regional festival för modern offentlig konst i juni nästa år, ”Wall Street Stockholm 2022”. Kommunstyrelsen beslutade våren 2021 att tilldela medel till projektet från kommunens framtidsfonder. För att kommunen ska kunna medverka i festivalen krävs ytterligare beslut gällande bland annat investeringsmedel under hösten 2021.

### 3.3 Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka

Fokusområde	Indikatorer	Utfall 2020	Utfall 2021	Mål 2022	Mål 2023	Mål 2024	Fokusområde från:
Säkerställa en aktiv strategisk planering för mark, bostäder, lokaler och anläggningar. Säkerställa blandad bebyggelse med olika typer av bostäder, arbetsplatser, mötesplatser och gestaltning i hela Nacka. Säkerställa att minst halva nacka är grönt och att invånare har nära till olika grönområden och vatten. Balans mellan verksamhet och bostäder i större utvecklingsområden med god infrastruktur (30–70).	Andel hyresrätter i nyproduktion över tid	27 %		30 %	30 %	30 %	
	Gångavstånd till friluftsområde (<1000m)			88 %	88 %	88 %	
	Utsläpp av växthusgaser per person (ton/person)			1,5	1,5	1,5	
Skapa goda urbana lokaliseringsförutsättningar för verksamheter och arbetsplatser inom olika branscher i kommersiellt attraktiva lägen. Utveckla infrastruktur som bidrar till stadsutveckling och ökad framkomlighet i nära samspel med regionala och nationella aktörer. Tillhandahålla ändamålsenliga och kostnadseffektiva lokaler, bostäder och anläggningar med högt nyttjande, låg energiförbrukning i giftfria och trygga miljöer.	Andel Nackabor som är nöjda med framkomligheten	66 %		0 %			
	Nöjd medborgarindex NMI (SCB) med 5 Nackafrågor	63 %		65 %	66 %	67 %	
	Nöjd kundindex NKI, för hyresgäster i kommunens lokaler och anläggningar	49		48	50		
	Minskad klimatpåverkan i våra välfärdsfastigheter (energiförbrukning kWh/kvm).			120	120		
	Trygghetsindex	60					

## Arbete för att nå målet

### Miljö- och klimatambitioner i stadsutvecklingen

Hållbar stadsutveckling bygger på en helhetssyn och långsiktighet i både planering och genomförande. Nacka kommun har instiftat en utmärkelse för hållbar stadsutveckling sedan ett par år tillbaka för att inspirera till insatser för att skapa ett hållbart stadsbyggande. Utmärkelsen delas ut till ett projekt som inspirerar, bidrar eller bidragit till att skapa socialt, ekologiskt och ekonomiskt hållbart stadsbyggande. Ansvarig nämnd för utmärkelsen är miljö- och stadsbyggnadsnämnden.

Att bygga en hållbar framtid i en kommun som växer innebär både utmaningar och möjligheter. Av kommunens översiktsplan framgår att rent vatten, frisk luft, ett rikt växt och djurliv och en god bebyggd miljö kännetecknar Nackas miljöambitioner. Kommunen arbetar för en låg klimatpåverkan och en giftfri miljö. I ett hållbart Nacka ska planering och byggande ske så att den byggda miljön blir hälsosam, energieffektiv och har så liten klimatpåverkan som möjligt. Arbete pågår med att ta fram en klimatanpassningsplan för kommunen enligt tidigare uppdrag.

Sedan 1 januari 2020 gäller Strategi för miljö- och klimatambitioner i stadsutvecklingen i Nacka. Syftet med strategin är att samla kommunens ambition när det gäller miljö- och klimatarbete i stadsutvecklingen i hela Nacka. Strategin gäller för alla stadsbyggnadsprojekt, vilket innefattar planering, utbyggnad och förvaltning, samt kommunens fastighetsförvaltning. Hittills har cirka 10 stadsbyggnadsprojekt påbörjats som tillämpar strategin. Stadsbyggnadsprojekt som påbörjades före den 1 januari 2020 fortsätter att tillämpa riktlinjer för hållbart byggande enligt den metoden.

Strategi för miljö- och klimatambitioner i stadsutvecklingen i Nacka ska vara vägledande genom att miljö- och klimatarbetet förankras tidigt i stadsbyggnadsprojekten samt i de olika skedena i stadsbyggnadsprocessen. I genomförandeplanen till strategin har kopplingar mellan de strategiska inriktningarna i strategin och de globala målen i Agenda 2030 tydliggjorts. En årlig samlad uppföljning till kommunstyrelsen för pågående projekt ska tas fram, som ska lyfta goda exempel på miljö- och klimatåtgärder utifrån strategins sex strategiska inriktningar så som tillgängliga och utvecklade park- och naturområden, hållbart resande och mobilitet och anpassning till framtida klimat. En första övergripande uppföljning av strategin planeras till 2022.



## **En aktiv strategisk planering**

Nacka ska vara en attraktiv, växande och långsiktigt hållbar kommun. Den översiktliga planeringen i kommun ska bidra till god framförhållning och förutsägbarhet för utvecklingen på längre sikt och utgör strategiska underlag för långsiktiga investeringar. En aktiv översiktlig planering skapar därmed förutsättningar för att lösa utmaningar som är svåra att hantera i varje enskild detaljplan så som övergripande strategier för hantering av skyfall, social hållbarhet, infrastruktur och grönstruktur. Det är reglerat i plan- och bygglagen att varje kommun ska ha en aktuell översiktsplan, som omfattar hela kommunen. Tidigare har det funnits krav på att kommunen varje mandatperiod ska aktualitetspröva översiktsplanen. Sedan den 1 april 2020 har aktualitetsprövningen ersatts med krav på en planeringsstrategi. Kommunfullmäktige måste besluta om en planeringsstrategi senast 24 månader efter ordinarie val, annars blir översiktsplanen automatiskt inaktuell.

## **Blandad bebyggelse och lokaliseringsförutsättningar för verksamhet och arbetsplatser**

Ett hållbart samhälle förutsätter en blandning av bostäder, arbetsplatser och handel samt ett varierat utbud av kultur- och fritidsaktiviteter. Planeringen och produktionen av välfärdsfastigheter är en central del i stadsutvecklingen. Behoven ska mötas i rätt tid och med rätt förutsättningar. Utveckling av välfärdsfastigheter omfattar flera nämnders ansvarsområden och samverkan sker därför inom kommunen för att säkerställa planering och genomförande av dessa. En blandad bebyggelse med olika typer av bostäder eftersträvas i planeringen

För att bidra till ett starkt näringslivsklimat i kommunen är det viktigt att planera för olika typer av verksamheter. Två fortsatt viktiga strategiska frågor är planering av kontorsyta, främst på västra Sicklaön, och planering av nya verksamhetsområden för småindustri. I kommunens översiktsplan finns ett tiotal områden utpekade som ”arbetsplatsområden och tekniska anläggningar”. Det pågår flera stadsbyggnadsprojekt med syfte att bland annat skapa förutsättningar för verksamhetsyta. Planering av Kils verksamhetsområde och utökandet av Kummelbergets samt Ältabergs verksamhetsområde pågår. Stadsbyggnadsprojekt för Dalkarlsängen och Orminge trafikplats innehåller också verksamhetsyta. Därutöver ingår planering för lokaler i bottenvåning i ett antal projekt.

Samtliga detaljplaner för kommunens förnyelseområden är nu antagna av kommunfullmäktige. Vissa har överklagats och alla detaljplaner har inte vunnit laga kraft. Planering och projektering pågår för att förbereda en utbyggnad av allmänna anläggningar. Genomförandet med koppling till förnyelseområdena kommer att pågå under flera år.

## Naturban

Kommunen har bildat Centrala Nacka Marknadsbolag AB med syfte att marknadsföra platsen kring centrala Nacka i samspel med marknadens aktörer. På sikt ska det tillkomma 6 000 bostäder och 7 000 arbetsplatser för nya och gamla Nackabor och verksamheter. Området sträcker sig från blivande tunnelbanestation Järla i väst till Skvaltan i öst och omfattas av området runt Järlahöjden och den planerade överdäckningen av Värmdöleden; Mötesplats Nacka.

En vision och målbild för centrala Nacka, närhet och naturbant, har tagits fram i samverkan med engagerade fastighetsutvecklare med flera. Det är en vidareutveckling av visionen för Nacka stad, nära och nyskapande. Naturbant är det dynamiska mötet mellan natur och stad, där vår ambition är att förena det bästa av två världar i Nackas mest centrala läge med närhet till allt - natur, stadsliv, möten och kommunikationer. Här ska det vara självklart med tillgänglighet till både naturens lugn och stadens puls. Utvecklingen är ett långsiktigt projekt som sker i flera etapper och i samverkan med fastighetsägare, byggaktörer, näringsliv, Nacka kommun och Nackabor.

Centrala Nackas sju första kvarter, på Nya gatan, är markanvisade och utbyggnad pågår. De första bostäderna på Nya Gatan vid stadshuset beräknas bli klara för inflyttning runt årsskiftet 2021/2022. Stor vikt läggs på utformning av de offentliga rummen i området för att dessa ska bli attraktiva och gröna mötesplatser, så som det nya torget som planeras att byggas 2024–2025 efter att bostäderna vid Elverkshuset är klara. Det innefattar även trappan upp till stadsparken. I anslutning till Nya Gatan kommer träd att återplanteras och dagvattenbäddar att anläggas.

Utvecklingen av hela Centrala Nacka går nu in i nästa fas när nya bostadskvarter planeras i anslutning till den kommande stadsparken. Under hösten 2021 genomförs Sveriges första naturbana markanvisnings-tävling i Parkkvarteren. En fördjupad planering av stadsparken kommer att påbörjas under 2022.

## Utveckla infrastruktur som bidrar till stadsutveckling och ökad framkomlighet

Genomförandet av flera större infrastrukturprojekt pågår på flera platser i kommunen samt utbyggnad av stadsgator i olika delar av kommunen. Exempelvis rustas Sickla industriväg upp och byggs om för att skapa en modern stadsgata med trafiksäker miljö. Förbättringarna behövs när området förtätas. Sicklas största knutpunkt för kollektivtrafik står inför en stor utveckling intill vägens norra del. Delar av Vikdalsvägen och Värmdövägen byggs också om till trygg och

grön stadsgata sedan hösten 2020 och fram till 2023. Ombyggnaden av Mensättravägen i Orminge är i sitt slutskede och under våren 2022 öppnar den närliggande Kanholmsvägen för bil- och busstrafik.

Den nya Skurubron beräknas bli klar och öppen för trafik under slutet av 2022. Därefter startar Trafikverket renoeringen och ombyggnaden av den nuvarande Skurubron. Projektet beräknas vara klart 2024. Utbyggnaden av tunnelbanan till Nacka pågår. Med stationer i Sickla, Järla och Nacka utvecklas flera viktiga knutpunkter för kollektivtrafiken. Trafikstarten är planerad till år 2030.

### 3.4 Stark och balanserad tillväxt

Fokusområde	Indikatorer	Utfall 2020	Utfall 2021	Mål 2022	Mål 2023	Mål 2024	Fokusområde från:
Resultatöverskott ska ligga på långsiktigt hållbar nivå. Soliditet ska öka över tid. Nya bostäder och nya arbetsplatser färdigställs enligt målen och är attraktiva över tid.	Färdigställda bostäder	1 150		1 100	1 200	1 200	
	Nya arbetsplatser			1 000	1 200	1 200	
	Nya Nackabor	1 366	1 624	1 979	2 695	2 419	
	Resultatöverskott	12 %		2 %	2 %	2 %	
	Soliditeten ska överstiga 50%	49 %		50 %	50 %	50 %	
God tillgång till arbetskraft med relevant kompetens för strategiskt viktiga branscher. Stadsutvecklingsekonomin ska var självfinansierad över tid. Övriga investeringar ska ha en hög grad av självfinansieringsgrad. Kommunens eget markinnehav ska utvecklas så att det bidrar till minst 40% av bostäder och arbetsplatser av det samlade målet till 2030.	Företagens tillgång till medarbetare med relevant kompetens (Svenskt näringslivs ranking)	134		30	30	30	
	Stadsutvecklingsekonomin är självfinansierad i rullande 5-årsperioder	Nej	Nej				
	Övriga investeringar är självfinansierade till 50%	100 %		50 %	50 %	50 %	
	Nya företag per år	984		1 000	1 000		
	Andel projekt som följer beslutad budget			90 %	92 %	95 %	
	Andel projekt som följer beslutad tidsplan			90 %	92 %	95 %	
	Andel projekt som följer beslutad produkt			90 %	92 %	95 %	

#### Arbete för att nå målet

För att uppnå en stadsutvecklingsekonomi i balans krävs ett aktivt arbete för att säkra att inkomster och utgifter taktar med varandra. Prognoser baserad på pågående och planerade projekt har gjorts för hela perioden 2016–2030 och visar

alltjämt på att det är en stor utmaning att uppnå målet fram till 2030. I nuläget är prognosen att stadsutvecklingsekonomi inte är i balans till år 2030. För västra Sicklaön har en justerad genomförandeplan tagits fram med tillhörande prioriteringar av projekt för att säkra en balanserad utbyggnadstakt, där kommunens investeringar går i takt med bostadsbyggandet.

Den kommande stadsutvecklingen utgör en grundläggande förutsättning för att målet om antal arbetsplatser ska nås även om arbetsplatser tillkommer kontinuerligt genom till exempel utbyggnad inom befintlig detaljplan så som skett i Sickla där utbyggnad av Curanten och Tapetfabriken bidragit med nya arbetsplatser. Planläggning pågår av flera projekt med beräknat antagande under den kommande treårsperioden. Dessa projekt ska bidra med nya arbetsplatser i kommunen, exempelvis Tryckluftsfabriken och Nacka Port. Förskjutningen i tidplanen för tunnelbanan påverkar inte bara tillkomsten av bostäder utan även nya arbetsplatser på västra Sicklaön. Med nuvarande förutsättningar beräknas merparten av de nya arbetsplatserna tillkomma först efter år 2030 då utbyggnaden i centrala Nacka kan ske först efter driftsstart av tunnelbanan.

En ny överenskommelse har nåtts mellan Nacka kommun, Staten, Region Stockholm och övriga tre kommuner som den nya tunnelbanan ska trafikera. Överenskommelsen gäller hur fördyringen av utbyggnaden ska finansieras. Avtalet slår också fast att utbyggnaden av bostäder i Nacka kan genomföras i ett lugnare tempo. Utbyggnaden av tunnelbana är påbörjad och beräknas vara klar 2030.

Totalt förväntas cirka 3 500 bostäder färdigställas på olika platser i kommunen under åren 2022 till 2024, varav drygt 1 700 på västra Sicklaön. Bostäder beräknas tillkomma i områdena Kvarnholmen, Nya Gatan i centrala Nacka, Nobelberget och Nacka strand. I övriga kommunen färdigställs bostäder bland annat i Orminge, Älta, Fisksätra och på Telegrafberget.

## 4 Jämförelser med andra kommuner

Nyckeltal	Nacka	Danderyd	Sollentuna	Solna	Tyresö	Täby
Skattesats, 2021 (%)	18,23	18,75	18,12	17,12	19,75	17,55
Soliditet, inkl pensionsåtaganden 2020 (%)	35,3	32,5	47,9	47,5	19,0	31,8
Näringslivsranking, 2020	76	2	11	1	82	47
Nöjd Medborgarindex (NMI)	62	60	63	56 <sup>1)</sup>	63	66

<sup>1)</sup> 2017



## 7 Utmaningar och möjligheter – framåtblick 2040

I kommunens nya Servicepolicy antagen av Kommunfullmäktige februari 2021 står det att *Nacka kommun är en serviceorganisation. Det gäller även i den roll då kommunen utövar tillsyn och myndighetsutövning.* Vidare beskriver policyn de förhållningsätt som krävs för att skapa bemötande, service och tillgänglighet på den höga nivån våra intressenter ska kunna förvänta sig.

Kommungemensamma digitala lösningar är en viktig del i den fortsatta digitaliseringen. Kommunens digitaliseringsstrategi anger riktningen med lösningar som utgår från kundens situation. Det finns behov av att utveckla ett mer sammanhållet kundmöte där medborgare, företag och intressenter på ett enkelt och smidigt sätt i större utsträckning kan utföra sina ärenden digitalt.

Under pandemin har nya digitala arbetssätt provats, vilket kommer att ha betydelse för utvecklingen framåt. Detta är viktigt att ha med i planering och utveckling av framtida välfärdsfastigheter. Att växla att arbeta på olika platser kan ge möjlighet till att bygga på andra sätt och kanske minska behovet av lokalyta.

Att utveckla kommunens strategiska kommunikation i enlighet med kommunikationsstrategin är prioriterat, med särskilt fokus på kommunikation inom stadsutvecklingsprocessen, framkomlighet och näringslivsfrågorna.

Nacka är en attraktiv kommun att investera i för olika fastighets- och byggaktörer. Med goda kommunikationer och bra handelsutbud i kombination med närhet till naturen samt skolor och idrottsmöjligheter av hög kvalitet vill många bo och verka i Nacka. Tunnelbanan är en strategisk satsning som stärker hela kommunen, men särskilt utvecklingen av Nacka stad på västra Sicklaön där 13 500 bostäder och fler arbetsplatser kommer att utvecklas och etableras under perioden. Tunnelbanan beräknas vara färdigställd 2030.

Den robusta genomförandeplaneringen av utvecklingen av Nacka Stad skapar bättre förutsättningar för ett genomförande i takt med ekonomi och Nackaborna. En stadsutvecklingsekonomi i balans är en utmaning och det kommer krävas fortsatt fokus på intäktsoptimering och kostnadseffektivisering samt samordning med Trafik- och fastighetsverksamheten för att uppnå ett jämnt kassaflöde under perioden. Genomförandeplaneringen kommer behöva fördjupas och revideras löpande för att hantera framtida marknadsutveckling, eventuella risker för förseningar i större projekt eller andra förändringar över tid.

Stadsutvecklingens processer är långa och måste samtidigt ta höjd för den snabba förändringstakten i vår omvärld inom olika områden som exempelvis klimat och miljö, näringslivsetablering samt pandemieffekter. Detta behöver särskilt beaktas i arbete med den nya översiktsplanen 2024–2026 genom kontinuerlig uppföljning och utveckling av våra strategier samt omvärldsbevakning.

## **8 Motioner**

Inga motioner har inkommit.