

Kommunstyrelsen

Organisera för tillväxt – hur kan vi växa utan att växa?

Förslag till beslut

Kommunstyrelsen noterar informationen till protokollet.

Sammanfattning

Kommunfullmäktige gav i november 2017 kommunstyrelsen i uppdrag att *Se över och lägga fast en långsiktig dimensionering av myndighets- och huvudmannabenbeterna utifrån deras respektive uppdrag, med ambitionen att fortsätta att sänka kostnaderna genom digitalisering och allmän effektivisering.* Kommunen vill därför pröva möjligheten att fördubbla tillväxttakten samtidigt som kommunen fortsätter att leverera välfärdstjänster av hög kvalitet och att utveckla territoriet i ett kraftigt växande Nacka – utan att kontorsorganisationen växer i takt med tillväxten. Under 2018 har det därför utförts en översyn med stöd av konsulter vid Sonder AB (Sonder) och en intern arbetsgrupp. Många medarbetare och chefer har involverats i utvecklingsarbetet genom medverkan i workshops, seminarier, öppna möten och ledningsgrupper. I Sonders rapport konstateras att det på sikt finns en potential att möta tillväxten i kommunen utan att kontorsorganisationen växer i samma takt, men det kräver initial investering. Sonder har föreslagit ett antal organiseringsprinciper som en del av den framtida styrningen samt åtgärder för det fortsatta utvecklingsarbetet. Stadsdirektören delar den övergripande bedömningen av utvecklingsområden och förslag till åtgärder från Sonder. Stadsdirektören kommer därför ta fram ett styrdokument, *Så hör gör vi i Nacka*, om kommunens grundläggande organiseringsprinciper som ett komplement till nuvarande styrmodell. Den ekonomiska styrmodellen kommer utvecklas för att ge bättre förutsättningar för gemensamma prioriteringar och helhetsperspektiv. Formerna för kompetensväxling och ökad flexibilitet i kompetensanvändning kommer även utvecklas. Därutöver kommer vissa organisatoriska förändringar att genomföras för att bli en än mer effektiv organisation samt för att möjliggöra det fortsatta utvecklingsarbetet i att *”växa utan att växa”*.

Ärendet

Kommunfullmäktige gav i november 2017 kommunstyrelsen i uppdrag att *Se över och lägga fast en långsiktig dimensionering av myndighets- och huvudmannabenbeterna utifrån deras respektive*

uppdrag, med ambitionen att fortsätta att sänka kostnaderna genom digitalisering och allmän effektivisering.

Under våren 2018 utfördes ett förberedande arbete för planering och genomförande av översynen. Flera konsulter kontaktades och slutligen valde kommunen att samarbeta med Sonder AB (Sonder). Målsättningen var att genomföra en översyn som tog fasta på erfarenheter, nuläge och framtida läge med en tidshorisont på både kort och lång sikt.

Kommunens ambition är att fortsatt vara bäst på att vara kommun. Nacka kommun blev utsedd till Årets superkommun av Dagens Samhälle våren 2018. Nu vill vi pröva möjligheten att fördubbla tillväxttakten samtidigt som kommunen fortsätter att leverera välfärdstjänster av hög kvalitet och att utveckla territoriet i ett kraftigt växande Nacka – utan att kontorsorganisationen växer i takt med tillväxten. Det kommer att kräva effektiva processer, ökad digitalisering och kompetensökning.

Under hösten 2018 har vi genomfört ett gediget arbete med stöd av konsulterna och en intern arbetsgrupp. Många medarbetare och chefer har involverats i utvecklingsarbetet genom medverkan i workshops, seminarier, öppna möten och ledningsgrupper. Engagemanget och intresset har varit mycket stort. Nu finns en förväntan om att vi ska vidta åtgärder och utveckla organiseringen för att kunna växa utan att växa.

Slutsatser från Sonders slutrapport

I Sonders rapport konstateras att det på sikt finns en potential att möta tillväxten i kommunen utan att kontorsorganisationen växer i samma takt, men det kräver initial investering. Sammantaget ser Sonder tre viktiga faktorer i detta arbete:

- ***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.

I samband med höstens arbete i workshops och seminarier formulerades ett förslag till gemensam målbild:

"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.”

Organiseringsprinciper

Sonder har även föreslagit ett antal principer som vår organisering och de strukturer och system som vi skapar bör utgå ifrån:

Vi gör det vi ska

Vår uppgift som kommun är att leverera välfärdstjänster med hög kvalitet och utveckla territoriet. Vi ägnar oss åt verksamhet som en kommun gör bäst och låter annan verksamhet drivas och utvecklas av andra aktörer.

För kundens bästa

Vi finns till för de som lever och verkar i Nacka. Vi främjar kundens behov och har användarupplevelsen i fokus. 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. Vi främjar kostnadseffektivitet och varsamhet med de resurser vi har och prioriterar kontinuerligt 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. Vi 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. Vi främjar att vi verkar tillsammans och utvecklar gemensamma lösningar för gemensamma behov. Vi har alla ett ansvar för helheten och samspekar 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. Vi 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. Vi främjar 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.

Fortsatt utvecklingsarbete

En framgångsfaktor för fortsatt utvecklingsarbete 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. Sonder har därför föreslagit att stadsdirektören beslutar om nedanstående åtgärder för det fortsatta utvecklingsarbetet:

1. Samlad utvecklingsagenda

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.

2. Organiseringsprinciper

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

Beslutar om ett uppdrag att se över nuvarande ekonomimodell. Inriktningen bör vara att den framtida ekonomiska styrningen 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

Fördjupar dialogen om vilka områden som bör ingå i den gemensamma plattformen, och vad det innebär. Områden som 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.

5. Nackamodell för digital utveckling och förvaltning

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.

6. Förändringsstöd för kundcentrerad utveckling

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

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 styrsignaler för rörlighet och samspel kan stärkas t ex i medarbetarpolicy, utvecklingssamtal och kompetensutvecklingsinitiativ.

8. Förstärkt samspel

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.

Stadsdirektörens bedömning

Stadsdirektören delar den övergripande bedömningen av utvecklingsområden och förslag till åtgärder från Sonder. Under år 2019-2020 kommer därför ett brett utvecklingsarbete att genomföras i huvudsak i den riktning som föreslås. Ett styrdokument *Så bör gör vi i Nacka* tas fram om kommunens grundläggande organiseringsprinciper som ett komplement till nuvarande styrmodell. Den gemensamma plattformen utvecklas av ledningsgruppen, liksom en gemensam utvecklingsagenda och en reviderad ekonomimodell under våren 2019.

Ekonomidirektören kommer att få ett särskilt uppdrag att utveckla den nya ekonomiska styrmodellen med syfte att förenkla och ge bättre förutsättningar för gemensamma prioriteringar, samspel och helhetsperspektiv samtidigt som den säkerställer effektiv styrning och kostnadskontroll. Ekonomidirektören får också ett utökat strategiskt ansvar för den långsiktiga ekonomiska styrningen och finansieringen. Personaldirektören kommer att få ett särskilt uppdrag att driva på utvecklingen av Nacka som attraktiv arbetsgivare i framkant. Ett särskilt fokus ligger på frågorna om utveckling av effektfulla medarbetare i alla led, kompetensväxling och ökad flexibilitet i kompetensanvändning. Samtidigt får personaldirektören ett utökat strategiskt ansvar för den långsiktiga kompetensförsörjningen, lönebildningen och chefs- och ledarutvecklingen.

Den gemensamma plattformen för stöd- och servicefunktioner förstärks i syfte att ännu bättre stödja verksamheternas behov och samspel. Den vakanta tjänsten som administrativ direktör rekryteras och tillsätts våren 2019 med uppdraget att ta ett samlat ansvar för utveckling av de operativa stöd- och servicefunktionerna. En gedigen verksamhetsanalys genomförs i början av 2019 innan rekryteringen startar.

Ett särskilt utvecklingsarbete inom ledningen för enheterna kontaktcenter och serviceenheten har genomförts under hösten 2018 med syfte att utveckla och effektivisera servicen till externa och interna kunder. Förslag till ny organisering har nu presenterats för

facklig samverkan och föreslås därför genomföras efter årsskiftet. Förslaget innebär att enheterna ombildas till enheter för kundservice respektive administrativ service. Enhetschefer och medarbetare fördelas på de respektive enheterna utifrån funktion och kompetens. Stadsdirektören kommer att fatta ett särskilt beslut om namnen på de nya enheterna.

Stadsdirektören kommer att förstärka den övergripande styrningen och ledningen från stadsledningskontoret för att kunna genomföra det breda utvecklingsarbetet de närmaste åren. Den nuvarande tjänsten som strategi- och förnyelseledare föreslås omvandlas till en tidsbegränsad tjänst som biträdande stadsdirektör med uppdrag att driva det samlade utvecklingsarbetet under stadsdirektörens ledning. Särskilt fokus i utvecklingsuppdraget kommer att ligga på strategisk affärsutveckling, digitalisering, kommunikation och kundservice.

Stadsledningskontoret behöver enligt Sonders utredning förstärkta resurser för att kunna genomföra utvecklingsarbetet i den riktning som föreslås i detta ärende. Stadsdirektören föreslår därför att nuvarande förnyelseenheten omvandlas till stadsledningskontorets stab under våren 2019. Det kommer föregås av en ordentlig verksamhetsanalys, där behov och funktioner tydliggörs.

Ekonomiska konsekvenser

Utvecklingsarbetet genomförs inom ramen för den budget som beslutats i kommunfullmäktige. Den digitala satsning som föreslås inom den digitala strategin i ett separat ärende till kommunstyrelsen kommer att innebära en initial ökad kostnad för att senare kunna minska kostnaderna.

Konsekvenser för barn

Utvecklingen av organisationen ska möjliggöra för kommunen att fördubbla tillväxttakten med bibehållen kvalitet utan att behöva växa organisatoriskt inom kontorsorganisationen. Det kommer i förlängningen bidra till en långsiktigt hållbar ekonomi, vilket betyder att kommande generationer inte ska behöva överta underskott samt att organisationen utvecklas för att möta nuvarande och kommande generationers behov.

Bilaga

1. Slutrapport Organiserat för tillväxt från Sonder AB inkl bilagor.

Lena Dahlstedt
Stadsdirektör
Stadsledningskontoret

Sidrah Schaidler
Tf. stadsjurist
Juridik- och kanslienheden