

2016-12-12

PM

Lena Dahlstedt  
Stadsledningskontoret  
KFKS 2016/1127

## Så styrs Nacka 3.0

I denna promemoria beskrivs hur Nacka kommun styrs.

### Det kommunala uppdraget och Nackas styrning

Schematiskt kan styrningen i Nacka beskrivas med fem grundförutsättningar som styrning som gäller för alla kommuner och fem Nacka-specifika grunder för styrningen. Vill man åskådliggöra dem kan man se dem som två händer, som bär det kommunala uppdraget. Det kommunala uppdraget bestäms genom kommunallagen och annan lagstiftning som säger vad en kommun får eller måste göra. Vi börjar med det kommunala uppdraget.

### Det kommunala uppdraget

En kommun gör det en kommun gör endera för att

- ★ det står i en lag som handlar om ett visst område att kommunen ska eller får göra det eller
- ★ det är en kommunal angelägenhet så som detta begrepp är formulerat i kommunallagen<sup>1</sup>.

### Det står i en lag

På flera områden finns det lagar som säger att en kommun får eller ska göra vissa saker. De främsta är, utan inbördes rangordning

- skollagen
- socialtjänstlagen med fler lagar på det sociala området
- miljöbalken
- plan- och bygglagen
- lagen om allmänna vattentjänster
- bibliotekslagen

Om det i lagen står om ”kommunen” så bestämmer kommunfullmäktige vilken nämnd det är som ska ha uppdraget och både kommunfullmäktige och nämnden kan besluta i sådana ärenden – kommunfullmäktige beslutar om ärendet är av principiell betydelse eller större vikt, i andra fall beslutar nämnden. Står det ”kommunal nämnd” eller ”-nämnd” som till exempel socialnämnd eller byggnadsnämnd, utser fullmäktige vilken nämnd det ska vara och det är bara den nämnden som kan besluta i de frågorna.

---

<sup>1</sup> 2 kap 1 § kommunallagen, för den som vill veta exakt lagrum.



### Det är en kommunal angelägenhet

I kommunallagen står det att en kommun får ha hand om sådana angelägenheter av allmänt intresse som har anknytning till kommunens område eller deras medlemmar och som inte ska handhas enbart av staten, en annan kommun, ett annat landsting eller någon annan.

Bestämmelsen betyder att man måste tolka om det kommunen tänker hålla på med är

- en angelägenhet av allmänt intresse
- har anknytning till kommunens område eller dem som är medlemmar (medborgare brukar vi i kommunerna säga även om det inte är helt korrekt)
- inte är en fråga för staten, landstinget, en annan kommun eller någon annan, till exempel näringslivet, frivilligorganisationer eller medlemmarna själva.

### Fem generella grunder för styrning av kommuner

En kommun är inte ett företag eller en förening. Den är inte heller som staten med riksdag, regering, departement och statliga myndigheter. En kommun är en kommun, helt enkelt.

Det enda som formellt styrs på samma sätt som en kommun är ett landsting, helt enkelt därför att landsting är kommuner konstitutionellt sett.

1 kap 1 § kommunallagen

Sverige är indelat i kommuner och landsting.

Dessa sköter på demokratins och den kommunala självstyrelsens grund de angelägenheter som anges i denna lag eller i särskilda föreskrifter.

De fem gemensamma grunderna för styrning är

1. Kommuner är politiskt styrda organisationer och all beslutanderätt utgår från den politiska organisationen
2. Det finns en politisk organisation, en nämndorganisation, som har hand om de olika delarna av det kommunala uppdraget.
3. Det finns lagar som gäller för alla kommuner
4. Alla kommuner har sina egna bestämmelser om styrning och komplettering av lagstiftning om kommunens sakområden; styrdokument
5. Det finns ekonomiska förutsättningar genom att den kommunala verksamheten finansieras av medborgarna genom skatter och avgifter.



## **Beslutsmandatet ligger i den politiska organisationen**

Kommunallagen och annan lagstiftning som ger kommunen mandat att hålla på med någonting och fatta beslut<sup>2</sup>. Utgångspunkten är kommunfullmäktige, vars ledamöter väljs i allmänna val vart fjärde år. I alla kommuner ska finnas en kommunstyrelse, som ska lägga förslag i alla ärenden som kommunfullmäktige ska besluta om. Kommunfullmäktige beslutar i övrigt om vilka nämnder som ska finnas, vad de ska ha för benämningar och antal ledamöter. Kommunfullmäktige beslutar i alla ärenden som är av principiell betydelse eller annars av större vikt, som det står i kommunallagen. Enda undantaget från detta är att kommunfullmäktige inte kan fatta beslut i ärenden som det står i en lag att det är en kommunal nämnd (till exempel socialnämnd eller byggnadsnämnd) som har hand om.

När man ska ta reda vem som har rätt att besluta om något ska man alltid utgå från att det är nämnden. En tjänsteman kan bara fatta beslut om den fått den rätten av nämnden i en delegationsordning eller i ett särskilt beslut.

## **Fördelning av ansvarsområden i en nämndorganisation**

Kommunfullmäktige delar upp det kommunala uppdraget mellan olika nämnder genom att besluta om reglementen där nämndernas ansvarsområden framgår. Det är bara den nämnd som har ansvarsområdet definierat i sitt reglemente, som kan fatta beslut om just den saken. Kommunfullmäktige bestämmer vad som är den mest ändamålsenliga fördelningen i den egna kommunen.

## **Lagar för alla**

De lagar som styr vad en kommun får eller ska göra, är gemensamma för hela riket.

## **Interna styrdokument**

Interna styrdokument kompletterar den styrning som finns genom kommunallagen och andra lagar. Sådana finns i alla kommuner och man måste när man börjar arbeta i en kommun, sätta sig in i vilka som används i just den kommunen och hur de används. I Nacka har kommunstyrelsen beslutat om vilka styrdokument som ska finnas och hur de olika dokumenten är avsedda att styra.

## **Ekonomiska förutsättningar**

En generell förutsättning för styrning av all kommunal verksamhet är att den finansieras med skattemedel och till viss del med avgifter.

---

<sup>2</sup> Skollagen undantagen som även ger beslutsmandat direkt till rektor



## Fem grunder i styrmodellen för hur just Nacka styrs

Ihop med de fem generella grunderna för hur kommuner styrs, styrs Nacka av fem egna former för styrning;

- vision
- värdering
- ambition
- mål- och resultatstyrning med övergripande mål och fokusområden för nämnderna
- fyra styrprinciper

### Vision om öppenhet och mångfald

Kommunens vision bygger på att öppenhet är ett förhållningssätt som leder till mångfald. Att ha en vision som är ett förhållningssätt innebär att var och en är med och skapar det konkreta innehållet. Innebörden av öppenhet och mångfald utvecklas till exempel i de politiska partiprogrammen, i de kommunala verksamheterna, i olika företags verksamhetsplaner och i enskilda människors handlande. Öppenhet och mångfald står också för en tillåtande attityd - att tillåta varandra att lyckas och att misslyckas, men också att stödja den som inte av egen kraft kan skapa sig goda levnadsbetingelser.

En av de mer påtagliga praktiska konsekvenserna av visionen är att den på alla plan i kommunen ska tjäna som ett styrinstrument. Ambitionen är att många människor ska vilja förverkliga visionen genom att leva som de lär. Förtroendevalda, oberoende av partifärg, har ett ansvar för att värna om den långsiktighet och överblick som krävs.

### Grundläggande värdering

Den grundläggande värderingen är förtroende och respekt för människors kunskap och egen förmåga samt för deras vilja att ta ansvar. Värderingen är en viktig byggsten i hur kommunen bygger samhället och ser sin roll i det. Den speglar kommunens tro att människor kan och vill själva, att de fattar rationella beslut utifrån en kunskap om sin situation och sina behov. Kommunen väger samman allmänna och enskilda intressen i de beslut som gäller kollektivt för alla, men i individuella frågor är det de enskilda medborgarna som har bäst förutsättningar att fatta beslut som gäller dem själva.

Värderingen är en viktig byggsten i hur kommunen bygger Nacka-samhället och hur kommunen ser sin roll i det. Den gäller också kommunen som arbetsgivare, i dess myndighetsutövning och som producent av kommunalt finansierade tjänster.

### Ambition - vi ska vara bäst på att vara kommun

Ambitionen förtydligar dels att kommunen ska ägna sig åt sina kärnuppdrag, dels att det kommunen gör ska hålla en hög kvalitet. Ambitionen tydliggör också vikten av att resultat mäts och jämförs med andra kommuner och en öppenhet att inspireras och lära av andra framgångsrika kommuner och organisationer. Nacka ska vara en smart, enkel och öppen

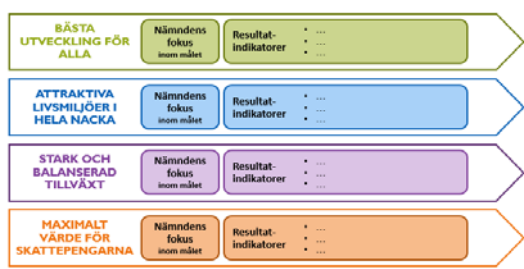
kommun som ständigt utvecklar verksamheten i nära samspel med dem vi är till för och andra aktörer i kommunen.

## Mål- och resultatstyrning med fyra övergripande mål

Nacka kommun har övergripande mål för det kommunala uppdraget, som kommunfullmäktige beslutar om. Kommunen följer upp resultat för att se att verksamheten leder till att målen uppfylls.

För varje övergripande mål bestämmer kommunfullmäktige vilka fokusområden vardera nämnden ska ha, för att inom sitt ansvarsområde bidra till att de övergripande målen uppfylls. Kommunfullmäktige beslutar också om vilka resultatindikatorer som nämnderna ska mäta sin verksamhet utifrån. Indikatorerna ska vara mätbara och väsentliga för möjligheten att uppfylla målen. Uppföljning av målen och nämndernas fokus och resultatindikatorer sker löpande under året i månads- och tertialbokslut.

Figuren visar kommunens fyra övergripande mål och modellen för hur de ska följas upp.



Nacka har följande fyra övergripande mål. Till varje mål har kommunfullmäktige beslutat om en text, som beskriver vad målet omfattar.

### Bästa utveckling för alla

Alla som bor och verkar i Nacka får bästa möjliga förutsättningar för sin utveckling och för att kunna förverkliga sina egna drömmar och idéer. Kommunen möter varje Nackabo och aktörs behov och ambition med flexibilitet, enkelhet, snabbhet och öppenhet.

Stor valfrihet och inflytande på riktigt kännetecknar Nacka. Nyfikenhet, lärande och entreprenörskap präglar verksamheterna liksom lusten att vara kreativ, skapa och uppleva. Alla verksamheter har hög kvalitet och bidrar till en god hälsa.

### Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka

Nacka är en välkomnande, tolerant och nyskapande plats att bo, besöka och arbeta i. Här finns spännande miljöer och levande mötesplatser som är trygga och tillgängliga. Det unika i



kommundelarna bevaras och utvecklas. Framkomligheten är god, bebyggelsen tät och varierad och naturen är nära i hela Nacka.

Kultur- och idrottslivet är rikt och aktivt. 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.

### **Stark och balanserad tillväxt**

Nacka växer för fler. Fram till 2030 ska minst 20 000 nya bostäder byggas och 15 000 nya arbetsplatser skapas. Nacka ska ha ett företagsklimat i toppklass. Tillväxten sker med ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet på kort och lång sikt.

Nacka utvecklas i nära samspel med Nackabor, civilsamhälle och näringsliv genom att tänka nytt, långsiktigt och innovativt. Genom tillväxten bidrar Nacka aktivt till utvecklingen i Stockholmsregionen.

### **Maximalt värde för skattepengarna**

Nacka erbjuder hög kvalitet och effektiv service till alla Nackabor. Rätt saker görs i rätt tid och på rätt sätt, så att kostnaderna blir låga. Kommunen har lägsta möjliga skatt och påverkbara avgifter.

Genom öppenhet, inflytande, dialog och stora möjligheter till egna val medverkar Nackaborna till att få maximalt värde för skattepengarna. Nackas ambition att vara bäst på att vara kommun bidrar till prioritering av vad en kommun ska göra och ständig utveckling på alla områden.

### **Styrprinciper**

Kommunens fyra styrprinciper ska på ett tydligt och klagörande sätt vägleda verksamheten så att målen uppnås och att god ekonomisk hushållning säkras.



Den första styrprincipen är att särskilja finansiering och produktion. Kommunfullmäktige och nämnder har ansvaret för finansieringen av verksamheterna. Den kommunala produktionen är organiserad i en egen del av verksamheten. Produktionen av verksamhet

kan vara privat eller kommunal. Vem som producerar avgörs genom kundernas val eller upphandling.

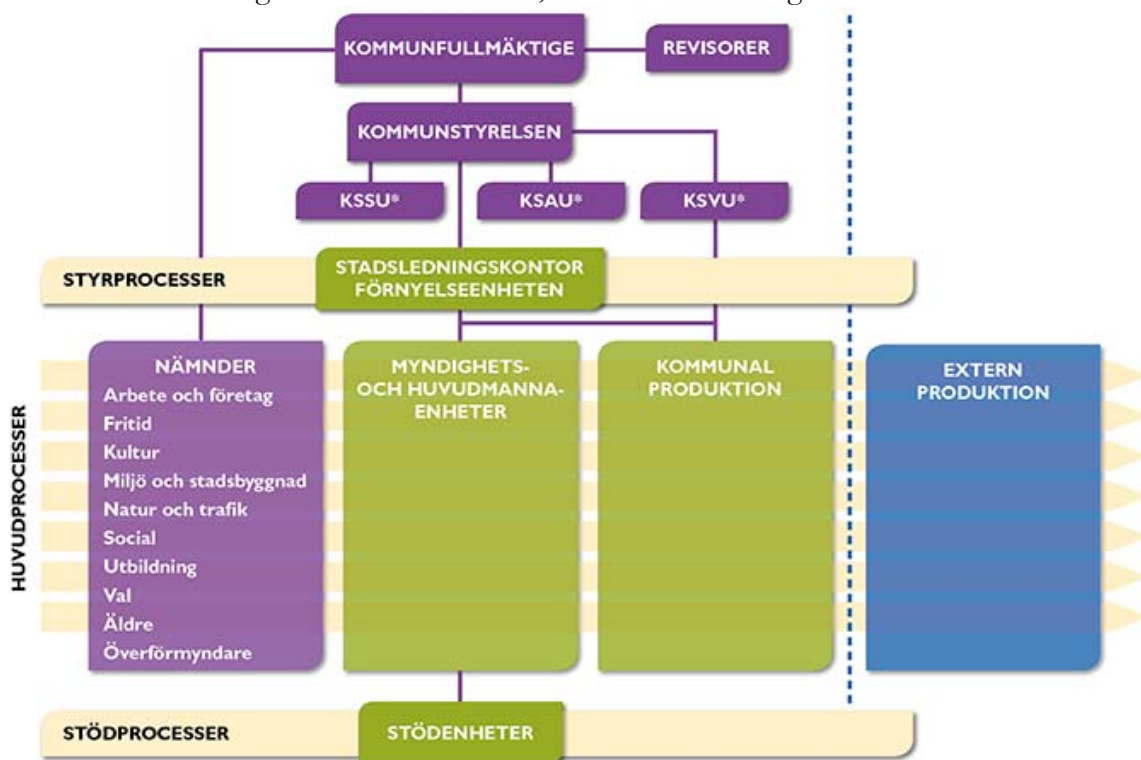
Den andra styrprincipen innebär att vem som ska utföra tjänster och service som Nacka kommun erbjuder bestäms genom kundval eller upphandling. Kundval används för individuellt riktade tjänster som till exempel förskola, skola, hemtjänst och äldreboende. Tjänster som riktar sig till alla medborgare som till exempel snöröjning och parkunderhåll upphandlas.

Den tredje styrprincipen är konkurrensneutralitet, vilket innebär att kommunala och privata anordnare ska ha samma villkor. Det kan till exempel avse kompetenskrav och mervärdesskatt.

Den fjärde styrprincipen är delegerat ansvar och befogenheter. De kommunala verksamheterna har stort utrymme att själva besluta hur verksamheten ska utformas. Ansvaret för verksamhetens mål, organisation, ekonomi, resultat, personal, arbetsmiljö och utveckling ska ligga på lägsta effektiva nivå. Principen är viktig för att verksamheterna på bästa sätt ska kunna möta konkurrensen inom sitt område.

## Organisationskiss

Nacka kommuns organisation ser ut så här, om man ritar en organisationskiss.



\* KSSU = kommunstyrelsens stadsutvecklingsutskott, KSAU = kommunstyrelsens arbetsutskott, KSVU = kommunstyrelsens verksamhetsutskott



## Nacka kommuns politiska organisation

Den politiska organisationen består av kommunfullmäktige och alla nämnder inklusive kommunstyrelsen med tre huvudsakliga utskott; arbetsutskott, verksamhetsutskottet och stadsutvecklingsutskott. Politikens uppgift är att sätta mål för vad som ska uppnås, fastslå ekonomiska ramar och förutsättningar samt följa upp målen och resultaten. Nämnderna är även ansvariga myndigheter och huvudmän inom kommunens uppdrag.

### Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är kommunens högst beslutande organ. I kommunfullmäktige sitter 61 ledamöter som genom allmänna val fått medborgarnas förtroende att företräda dem. Fullmäktige utser nämnder och kommunstyrelse, formulerar deras uppdrag och följer upp hur de fullgör sina uppdrag.

### Förhållandet mellan kommunfullmäktige och nämnderna

Kommunfullmäktige formulerar nämndernas ansvar och uppdrag i reglementen, andra former av styrdokument och genom särskilda beslut. Den främsta styrningen genom särskilda beslut sker genom ärendet om mål och budget. Där beslutar kommunfullmäktige om kommunens övergripande mål, vardera nämndens fokusområden för att nå målen och vilka indikatorer nämnderna ska mäta för att säkerställa att målen uppfylls. I samma ärende beslutar kommunfullmäktige om skattesatsen och en rambudget för varje nämnd.

Nämndspecifika reglementen, som endast gäller en nämnd, baserar sig antingen på det som kallas den allmänna kompetensen i kommunallagen eller på att det i en lag står att det är en kommunal nämnd som har hand om en viss uppgift. Uppdrag och ansvar som baseras på den allmänna kompetensen i kommunallagen lämnas till nämnderna på delegation. I dessa frågor kan kommunfullmäktige återta delegationen, eller nämnden hänskjuta till fullmäktige att fatta beslut i ärenden. Anser en nämnd att ett ärende, som den enligt reglementet ansvarar för, är principiellt eller annars av större vikt, ska ärendet hela vägen till fullmäktige för beslut. Det räcker inte att vända sig till kommunstyrelsen eftersom det är fullmäktige som gett nämnden beslutanderätten, inte kommunstyrelsen.

När det gäller uppgifter som enligt lag ska tas om hand av en kommunal nämnd är kommunfullmäktiges enda roll att ange vilken nämnd som har hand om just de ärendena. Här delegerar inte fullmäktige beslutanderätten. Det innebär att nämnden varken ska eller kan hänskjuta frågor av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt inom detta beslutsområde till fullmäktige.

### Nämndernas uppdrag

Uppdraget att finansiera en verksamhet utifrån av fullmäktige uppsatta mål fullgör nämnderna genom kundvalssystem eller upphandling. Eftersom det är den som får tjänsten





som är beställare inom kundvalssystemen är nämndens roll att understödja att det finns ett utbud som möter efterfrågan och se till att anordnarna levererar till minst den kvalitet som uppfyller målen. Det är ett uppföljnings- och utvärderingsansvar. För de delar av kundvalssystemen där det inte finns ett statligt auktorisationssystem ansvarar finansieringsnämnden också för att auktorisera anordnare enligt Nackas kundvalssystem eller lagen om valfrihetssystem. För gemensamma tjänster som upphandlas i konkurrens ansvarar nämnden för att upphandla utförare och i avtal se till att verksamheten uppfyller målen. Nämnden ska därefter följa upp och utvärdera.

Eftersom ansvaret inom såväl kundvalssystemen som för verksamhet som upphandlas ligger i att bestämma vad som skall uppnås, ska finansieringsnämnderna i sin uppföljning inte gå in i hur anordnarna skall agera för att nå målen och uppställda kvalitetskrav.

Samtliga finansieringsnämnder är också ansvariga för att utveckla sin verksamhet och ta de initiativ som det ansvaret för med sig. Som beredande organ till kommunfullmäktige ska de föreslå fokusområden, indikatorer och rambudget för sina områden.

## **Kommunstyrelsens särskilda ansvar enligt kommunallagen**

Kommunstyrelsen har en på kommunallagen grundad särställning bland nämnderna genom att den i lagtexten har fått ett uppdrag att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter, ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet och ha hand om den ekonomiska förvaltningen. Kommunstyrelsen ska lägga förslag till kommunfullmäktige om hur den ska besluta i de olika ärendena. Det gäller även när en nämnd har lämnat ett ärende till kommunfullmäktige för att det ska beslutas där.

Vid sidan av det här särskilda uppdraget att samordna och ha uppsikt har kommunstyrelsen uppdrag som vilken annan nämnd. I Nacka ansvarar kommunstyrelsen som nämnd för bland annat exploateringsverksamhet, personalpolitik, näringslivsfrågor och fastighetsområdet.

## **Nacka kommuns tjänstemannaorganisation**

Alla medarbetare i Nacka är anställda av kommunstyrelsen. Tjänstemannaorganisationen består av

- stadsledningskontoret
- stödenheter
- myndighets- och huvudmannaheter
- två kommunala produktionsområden för välfärdstjänster
  - Välfärd samhällsservice
  - Välfärd skola



Alla bestämmelser om hur tjänstemannaorganisationen är indelad och vem som ansvarar för vad är bestämt av kommunstyrelsen i dess instruktion och delegationsordning.

## **Stadsledningskontoret**

Tjänstemannaledningen utgörs av *stadsdirektören* och de direktörer som stadsdirektören bedömer behövs för strategisk, övergripande styrning och ledning. Dessa är organiserade i stadsledningskontoret. I stadsledningskontoret kan också ingå medarbetare med annan strategisk funktion direkt under stadsdirektörens chefskap. Stadsdirektören är chef för stadsledningskontoret och de medarbetare som tillhör det.

*Direktör* är antingen processägare (läs mer om processer nedan under rubriken "Processtyrning") eller övergripande ansvarig för produktion av välfärdstjänster. Direktör som är processägare har titel som utvisar vilka uppdrag den har inom sitt ansvar. Direktör som övergripande ansvarar för välfärdstjänster har titeln produktionsdirektör.

Direktör som är processägare ska se till helheten och samordna verksamheten inom kommunen och med externa aktörer, så att det blir så bra som möjligt för Nackaborna utifrån de mål och ramar som nämnderna beslutat. Uppdraget är att kontinuerligt utveckla och förbättra effektiviteten i processen så att resultatet blir högre kvalitet och ökad produktivitet. Direktören ansvarar övergripande för det samlade tjänstemannastödet och ärendebereidningen till en eller flera nämnder på det sätt som stadsdirektören avgör.

Produktionsdirektör har det samlade, övergripande ansvaret för välfärdstjänster inom sitt produktionsområde inför kommunstyrelsens verksamhetsutskott.

## **Myndighets- och huvudmannaenheter och stödenheter**

Myndighets- och huvudmannaorganisationen är indelad i enheter. Dessa enheter är antingen myndighets- och huvudmannaenheter eller stödenheter.

*Myndighets- och huvudmannaenheterna* arbetar inom kommunens uppdrag att som huvudman ansvara för tjänster till medborgarna eller med myndighetsutövning, som kommunen har ansvar för enligt lag. De tar fram underlag för politiska beslut, verkställer politiska beslut och kan fatta beslut i nämndens namn, i ärenden där beslutanderätten har delegerats.

*Stödenheterna* arbetar med de stödfunktioner som behövs för att organisationen ska fungera och med kommunstyrelsens uppdrag att leda, samordna och ha uppsikt. Den organisatoriska lösningen innebär en gemensam placering för medarbetare som arbetar med stödfunktioner, med i huvudsak decentraliserad finansiering och genomförande.

Ledningen för en myndighets- och huvudmannaenhet eller en stödenhet utövas av en enhetschef. Enhetschefen har fullständigt ansvar för enhetens inriktning, mål, organisation,



ekonomi, resultat, personal, arbetsmiljö och utveckling. Ansvaret utövas inom ramen för gällande lagar, förordningar, föreskrifter, avtal, kommunala mål, beslutade budgetramar och styrdokument antagna inom kommunen.

Det är enhetschefen som beslutar om anställning, varning, uppsägning eller avsked av en medarbetare. Innan rekrytering sker, ska behovet av anställningen prövas av stadsdirektören och personaldirektören. Beslut om varning, uppsägning eller avsked ska föregås av ett samråd mellan enhetschefen och dennes chef.

En enhetschef kan ha biträdande enhetschef. En enhet kan undantagsvis delas in i grupper, med gruppchefer som enhetschefen kan överföra delar av sitt arbetsmiljöansvar till. Enhetschefen kan varken till en biträdande enhetschef eller en gruppchef delegera rätten att anställa, sätta lön, varna, säga upp eller avskeda.

En enhetschef har en direktör inom stadsledningskontoret som chef.

## Den kommunala produktionen för välfärdstjänster

För vardera av produktionsområdena finns en produktionsdirektör har ett övergripande, strategiskt ansvar, se ovan under rubriken ”Stadsledningskontoret”.

Ansvar för de olika *verksamhetsområdena* som varje produktionsområde delas in i, sig har kommunstyrelsen lagt direkt på *rektor*<sup>3</sup> inom Valfärd skola och *verksamhetschef* inom Valfärd samhällsservice. Detta ansvar är uttryckt på samma sätt som gäller för enhetschef för myndighets- och huvudmannanhet och stödenhet.

Rektor/verksamhetschef har, inom ramen för gällande lagar, förordningar, föreskrifter, avtal, kommunala mål, policyer, reglementen och delegationsordningar fullständigt ansvar för enhetens inriktning, mål, organisation, ekonomi, resultat, personal, arbetsmiljö och utveckling.

En rektor kan utse biträdande rektor.

Om det är ändamålsenligt kan personal inom verksamhetsområde inom Valfärd samhällsservice delas in i enheter, där enhetschef utses. En enhetschef inom Valfärd samhällsservice får anställa medarbetare men det är bara verksamhetschefen som kan besluta om disciplinära åtgärder. Detsamma gäller beslut om en tjänst ska återbesättas eller om sysselsättningsgrad ska förändras.

<sup>3</sup> Om förskolor inte är organiserade tillsammans med skolor i ett verksamhetsområde (skolenhet enligt skollagen) gäller motsvarande för *förskolechef*



## Enhetliga regler om fördelning av arbetsmiljöansvar

Inom både myndighets- och huvudmannaeenheter, stödenheter och de kommunala produktionsområdena kan ansvarig chef – enhetschef, rektor eller verksamhetschef – fördela arbetsmiljöansvaret vidare. Då gäller följande.

- Det ska ske skriftligen.
- Fördelningen ska även kommuniceras muntligen med mottagande medarbetare av enhetschefen personligen.
- Medarbetare som tagit emot fördelning av arbetsmiljöuppgifter har ensidig rätt att helt eller delvis återföra ansvaret till enhetschefen. Detta ska ske skriftligen.

## Processtyrning

Nacka kommun tillämpar sedan 2003 det som kallas processtyrning. Ordet process betyder olika saker för olika yrkeskategorier. När det handlar om ledning och styrning står begreppet process för *en sekvens av aktiviteter, med en start i ett behov och ett slut i ett resultat, som möter ett behov hos de organisationen finns till för*. Enkelt uttryckt innebär processtyrning att man utgår från kundens behov när man avgör hur man leder, arbetar i och effektiviserar verksamheten.

För varje process finns en ansvarig processägare som är direktör (se om direktörer ovan under rubriken ”Stadsledningskontoret”). Processägaren ska se till helheten och samordna verksamheten inom kommunen och med externa aktörer så att det blir så bra som möjligt för Nackaborna utifrån de mål och ramar som nämnderna beslutat. Processägarens uppdrag är att kontinuerligt utveckla och förbättra effektiviteten i processen så att resultatet blir högre kvalitet och ökad produktivitet.

Processerna är inte organisatoriska delar av Nacka kommun. Eftersom processerna skär på olika sätt genom kommunens organisation och omvärlden utför en medarbetare i kommunen ofta arbete inom flera av kommunens processer. Processerna omfattar många gånger även externa aktörer som på kommunens uppdrag levererar till exempel utbildning, äldreomsorg eller som utvecklar och vårdar Nackas utemiljö. I Nacka låter vi den utmaning vi står inför avgöra hur och med vilka vi ska arbeta för att lösa den på bästa sätt.

Nacka kommun leds och styrs övergripande i processer som tillsammans syftar till att göra Nacka kommun till en attraktiv plats att leva, vistas och verka på. Varje process börjar i en nämnd och de mål som medborgarnas företrädare, de förtroendevalda politikerna, sätter upp för respektive nämnd. Varje process ska med utgångspunkt i dessa mål leverera något direkt eller indirekt till Nackaborna.

Kommunens verksamhet bedrivs i tre olika typer av processer; styrprocesser, huvudprocesser och stödprocesser.



## Styrprocess

Styrprocesser syftar till att leda och styra så att kommunfullmäktiges intentioner i vision, grundläggande värdering och övergripande mål uppfylls. De utgår från kommunstyrelsens särskilda uppgift att samordna och ha uppsikt över kommunens samlade verksamhet.

Stadsdirektören är ytterst ansvarig processägare för styrprocesserna; *ägar- och medborgardialog, omvärldspaning och analys, mål- och resultatstyrning, uppföljning och utvärdering och strategisk förnyelse*. Stadsdirektörens ledningsgrupp med samtliga direktörer har ett gemensamt ansvar att driva och kontinuerligt utveckla styrprocesserna.

## Huvudprocesser

Huvudprocesser har som mål att leverera något direkt till medborgarna. De utgår från nämndernas ansvarsindelning och omfattar på så vis kommunens huvudsakliga uppgifter. De omfattar även den verksamhet som utförs av externa anordnare, som utför verksamhet på uppdrag av kommunen men som formellt inte hör till kommunens organisation.

Huvudprocesserna definieras utifrån de kommunala ansvarsområdena, som till exempel sociala omsorgsprocessen, stadsutvecklingsprocessen och utbildningsprocessen.

## Stödprocesser

Stödprocesser bidrar till huvudprocessernas och verksamheternas mål genom att ge professionellt stöd och styrning till organisationen inom respektive område. De har namn som berättar vad respektive process omfattar, såsom ekonomiprocessen och kommunikationsprocessen.