



---

# Mål och budget 2020-2022

Kommunstyrelsen

2020

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Ansvar och uppgifter .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Kortfattad beskrivning av utgångsläge .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Nämndens fokus och resultatindikatorer 2020-2022 .....</b>	<b>7</b>
3.1	Bästa utveckling för alla.....	7
3.2	Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka.....	8
3.3	Stark och balanserad tillväxt .....	9
3.4	Maximalt värde för skattepengarna.....	11
<b>4</b>	<b>Jämförelser med andra kommuner .....</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>Resursfördelning.....</b>	<b>14</b>
5.1	Ramärendet.....	14
5.2	Nämndyttrande.....	14
<b>6</b>	<b>Checkar och avgifter.....</b>	<b>17</b>
<b>7</b>	<b>Utmaningar och möjligheter – framåtblick 2040 .....</b>	<b>18</b>
<b>8</b>	<b>Övriga uppdrag.....</b>	<b>20</b>
<b>9</b>	<b>Motioner.....</b>	<b>21</b>

## I Ansvar och uppgifter

Kommunstyrelsen har två roller, ett kommunövergripande ansvar och ett ansvar som egen nämnd.

I sitt övergripande ansvar ingår att leda, samordna och ha uppsikt över kommunens samlade verksamhet. Att bereda ärende till kommunfullmäktige ingår i det övergripande ansvaret. I ansvaret som egen nämnd ingår att bereda ärenden till kommunfullmäktige avseende främst arbetsgivarfrågor, 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 Valfärd skola och Valfärd 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 övrig 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 leda och samordna:

Nacka kommun införde 2017 nya fokusområden och indikatorer i målstyrningen för nämnderna. Uppföljning av resultat är fortsatt i fokus under 2019 och arbetet med att se över och förbättra indikatorerna genomförs kontinuerligt.

En viktig faktor i kommunens tillväxt är antalet färdigställda bostäder. Antalet nya bostäder som färdigställs beräknas per år till 2035 är i genomsnitt 1 200. Antalet Nackabor har hittills (2019) ökat med 1 426 personer till 104 991 personer (per 26:e augusti). Det gör Nacka kommun till landets 16:e största kommun. Inflyttning har skett i bland annat Tollare, Kvarnholmen och Nacka strand.

Kommunens ekonomi är fortsatt god, men det finns stora utmaningar. Nämndernas verksamheter visar ett underskott enligt det preliminära resultatet, främst inom kommunstyrelsen, stadsledning och stödenheter, fastighetsverksamheten och den kommunala produktionen. Ett aktivt åtgärdsarbete pågår. En stor utmaning framåt är ekonomin kopplat till den växande kommunen med allt som stadsbyggnadsprojekten för med sig i form av nya välfärdsfastigheter och driftskostnader samt kapitaltjänst för nya allmänna anläggningar. Investeringarna inom exploateringsverksamheten är viktiga att styra då de har stor påverkan på kommunens ekonomiska framtida läge.

De sammantagna ekonomiska förutsättningarna inför 2020 ställer krav på effektiviseringar när den generella compensationen för löner och priser är noll och det inte finns utrymme för politiska satsningar. De förslagna förändringarna i det kommunala utjämningsystemet medför att Nacka kommun förlorar cirka 27 miljoner kronor ytterligare vilket medverkar till ett ännu tuffare ekonomiskt läge. Under 2019 har kommunens låneskuld ökat, men är fortsatt på en relativt låg nivå vilket är av stor betydelse för att ha utrymme att finansiera kommande års investeringar. Under 2020 planeras skuldsättningen öka ytterligare för att finansiera den del av investeringarna som inte kan finansieras via egna medel. Soliditeten ligger inom ramen för de finansiella nyckeltalen. Ett aktivt arbete med finansfrågor pågår och Nacka kommer under hösten 2019 att ge ut gröna obligationer för andra gången.

Kvalitén i kommunens verksamheter är fortsatt god och många verksamheter är bland de 10 procent bästa i landet, exempelvis skolorna. Senaste medborgarundersökningen visade en ökad nöjdhet hos medborgarna, vilket syns i ett nöjdmedborgarindex (NMI) på 64 (2018). Ett utvecklingsområde är medborgarnas upplevda inflytande, vilket kommunens verksamheter och ledning arbetar med för att öka.

Kommunen fokuserar på barnperspektivet och bästa utveckling för alla i attraktiva livsmiljöer i hela Nacka. Det innebär exempelvis att Nacka ska vara lika tryggt och tillgängligt för alla oavsett ålder, kön eller särskilda behov.

Kommunens helägda bolag Nacka vatten och avfall AB och Nacka Energi AB står inför stora investeringar i samband med att Nacka bygger stad och utvecklar lokala centrum. Detta ställer fortsatt höga krav på ägarstyrning av bolagen och en ökad samverkan mellan bolagen och kommunen.

### Kommunstyrelsen som egen nämnd:

Det ekonomiska resultatet per TI för kommunstyrelsen visar på ett underskott, vilket beror på lägre resultat inom kommunstyrelsen, stadsledningskontoret och stödenheter, fastighetsverksamheten och produktion. Omfattande arbete pågår för att minimera dessa.

Kommunens verksamhet ska drivas med hög kvalitet, ständiga förbättringar och ligga i framkant inom varje område. Kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare med kompetenta, stolta, motiverade och friska medarbetare. Hållbart medarbetarindex (HME) visar fortsatt höga resultat (82). Utvecklingsområden är ansvarstagande och effektiv organisering – samt att driva ett systematiskt kvalitetsarbete som även leder till att arbetsrelaterade stressfaktorer minskar.

Kommunens företagsklimat ska förbättras genom en omfattande utbildningsinsats – Förenkla Helt Enkelt. Ett flertal enheter omfattas av insatsen som ska leda till en bättre förståelse för näringslivets behov, primärt i samband med myndighetskontakter. Konkret innebär det att kommunen kommer att erbjuda näringslivet en ännu bättre service med ökad tillgänglighet och bemötande som följd.

Under hösten 2018 genomfördes en översyn av myndighets- huvudmänna- och stödenheterna (kontorsorganisationen). Kommunens ambition är att fortsätta vara bäst på att vara kommun. Kommunen vill fördubbla tillväxttakten utan att behöva växa organisatoriskt. Då krävs det effektiva processer och en ökad digitalisering. Det har resulterat i en förstärkning av kommunledningen och att en stab har inrättats. Det löpande arbetet inom stöd och serviceenheterna leds från 1 september 2019 en ny tillsatt stöd- och servicedirektör.

För att öka förutsättningarna för att Nacka ska uppnå de fastställda målen om nya arbetsplatser och bostäder till 2030 finns ett behov av att ytterligare bygga och positionera varumärket Nacka. Nacka ska vara attraktiv att bo, verka och investera i. Under 2019 har ett arbete påbörjats för att se hur marknadsföring av framförallt Centrala Nacka kan ske och i vilken form. Arbetet fortsätter under 2020 i samspel med näringslivet. En ny stadsutvecklingsdirektör tillträder från årsskiftet med uppdrag blir att driva Nackas stadsutveckling för en stark och balanserad tillväxt i takt med Nackabor, miljö och ekonomi.

Nacka har utsetts till Sveriges miljöbästa kommun i kategorin storstäder och storstadnära kommuner av tidningen Aktuell hållbarhet.

Kommunens brottsförebyggande arbete bygger på en fungerande samverkan mellan kommunen, polisen och civilsamhället. Det brottsförebyggande rådet arbetar med insatser att öka tryggheten i hela kommunen tillsammans med lokala företrädare i nackasamhället. Polarnas arbete är ett exempel på förebyggande arbete.

Inom den kommunala produktionen av välfärdstjänster, såsom exempelvis skola, förskola och särskilda boenden är de goda verksamhetsresultaten fortsatt höga. Skolresultaten är bland de bästa i landet. I de bägge produktionsområdena finns stora ekonomiska utmaningar. Flera privata aktörer etablerar sig exempelvis inom förskola och skola, vilket kräver att vår verksamhet är flexibel och kan ställa om vid behov.

Nacka kommun var nominerad till årets Superkommun av tidningen Dagens Samhälle. Detta baserat 75 jämförbara nyckeltal till exempel på goda skolresultat, en välutbildad befolkning, nya bostäder och att tunnelbana är på väg samt i kombination med en stark ekonomi. 2019 hamnade vi på 2:a plats i landet.

Nacka kommun växer och utvecklas. Genomförandet av och planeringen för nya bostäder arbetsplatser, parker, välfärdsfastigheter samt en utbyggd infrastruktur fortsätter. Kommunens arbete med den fysiska planeringen utgår från de fastställda målen om nybyggda bostäder och nya arbetsplatser. En tät och blandad stad med tunnelbana till Sickla, Järla och Nacka skapas på Västra Sicklaön. Det är viktigt att skapa förutsättningar som gör Nacka attraktiv att bo, verka och investera i. Kommunens pågående stadsutveckling kräver ett aktivt arbete med ledning och styrning av stadsutvecklingen för att säkerställa att planering av bostäder och arbetsplatser samordnas med utbyggnad av välfärdsfastigheter och att den övergripande exploateringsekonomi är i balans över tid.

Under hösten 2019 kommer både tunnelbaneutbyggnaden och nya Skurubron börja byggas.

## 3 Nämndens fokus och resultatindikatorer 2020-2022

### 3.1 Bästa utveckling för alla

Fokusområde	Indikatorer	Utfall 2019	Mål 2020	Mål 2021	Mål 2022
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.	Folkhälsa, frisktal				
Hur nöjda är medborgarna med den kommunala servicen	Kvalitet bland de 10% bästa i alla verksamheter		Ja	Ja	Ja
	Nöjd inflytande index medborgare		48 %	50 %	52 %
	Nöjd medborgarindex (NMI) medborgare		66 %	68 %	70 %
	Nöjd kundindex NKI				
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		83 %	84 %	85 %
	Attraktiv arbetsgivare		76 %	78 %	80 %
	Utvecklingsindex medarbetare		72 %	74 %	76 %
	Arbets- och hälsoindex medarbetare		68 %	70 %	72 %

#### Arbete för att nå målet

Kommunstyrelsen jobbar aktivt med strategisk kommunikation för att på så sätt involvera Nackaborna i kommunens verksamheter och stadsutvecklingsprojekt. Detta antas bidra till att Nackaborna upplever delaktighet och reellt inflytande och därmed är mer nöjda med kommunens verksamheter. Nöjd medborgarindex ökade från 62 till 64 i senaste mätningen. Arbetet fortskrider för att fortsätta förbättra detta index. Under 2019 kommer fokus på kunden att intensifieras och kundens upplevda nöjdhet följas ytterligare. Alla nämnder förväntas följa upp NKI i sina processer. Tillsammans med Sveriges kommuner och landsting pågår ett arbete för att utveckla medborgardialogen och ett pilotprojekt har startats. En analys genomförs för att utveckla kunddata och blir ett underlag för framtida mobila tjänster.

För att fortsätta att vara en superkommun med hög kvalitet i alla verksamheter så måste ett aktivt utvärderings- och utvecklingsarbete pågå hela tiden. Hög kvalitet i verksamheterna förutsätter att Nacka är en attraktiv arbetsgivare med kompetenta, stolta, motiverade och friska medarbetare, som ges utrymme och vågar utmana beprövade arbetssätt och strävar efter ständig utveckling och nytänkande.

Ett viktigt mål för kommunen är att skapa goda förutsättningar för företag att verka i kommunen. Den framtagna näringslivsstrategin är en viktig plattform i arbetet med att få fram fler nystartade företag. Ett intensivt arbete pågår med att få fram fler nya arbetsplatser i det växande Nacka. För att förenkla för företagen och medborgarna drivs ett förenklingsprojekt för att vi ska kunna ge en ännu bättre service.

Kommunens verksamheter ska präglas av alla människors lika rättigheter och möjligheter att arbeta och utvecklas utifrån sin kompetens och sina resurser. Innebörden av visionen om öppenhet och mångfald ska genomsyra kommunens arbete och förhållningssätt. Kommunstyrelsen arbetar med kommunikation för att involvera Nackaborna i kommunens verksamheter och stadsutveckling. Det ska bidra till att medborgarna upplever delaktighet och reellt inflytande och därmed är mer nöjda med kommunens verksamheter. Därutöver pågår arbete med att höja NKI för olika verksamhetsområden.

### 3.2 Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka

Fokusområde	Indikatorer	Utfall 2019	Mål 2020	Mål 2021	Mål 2022
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 grönt (park, natur, reservat mm grön mark)		50 %	50 %	50 %
	Andel hyresrätter i nyproduktion över tid		30 %	30 %	30 %
Skapa goda urbana lokaliseringförutsättningar 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 ennergiförbrukning i giftfria och trygga miljöer.	Andel Nackabor som är nöjda med framkomligheten		66 %	68 %	70 %
	Nöjd medborgarindex NMI (SCB) med 5 Nackafrågor		64 %	66 %	68 %
	Nöjd kundindex NKI, för hyresgäster i kommunens lokaler och anläggningar		50 %	52 %	55 %
	Trygghetsindex		62 %	64 %	66 %
	Utsläpp av växthusgaser per person (ton/person)		1,9		
	Minskad klimatpåverkan i våra välfärdsfastigheter (Energiförbrukning kWh/kvm)		120		

#### Arbete för att nå målet

För att Nackaborna ska uppleva sin hemkommun som en attraktiv livsmiljö så måste en dialog föras med medborgarna om vad som är viktigt för dem. Då det finns många olika önskemål och behov så måste alltid kloka prioriteringar göras mellan olika insatser för att de ska göras där de har stor upplevd nytta för invånarna. Framkomligheten är viktigt när kommunen växer och frågan kommer att följas aktivt under perioden.



Kommunens arbete för att nå de 6 lokala miljömålen fortsätter och för att nå målen krävs samspel mellan kommunen, föreningsliv och medborgare.

Det pågår arbete med ett stort antal detaljplaner som ska skapa förutsättningar för nya bostäder och verksamhetsytor i linje med kommunens övergripande mål. En blandad bebyggelse med olika typer av bostäder eftersträvas. Kommunen har rådighet att styra över upplåtelseformen på de bostäder som byggs på kommunal mark medan upplåtelseformen på privat mark bestäms av den privata markägaren. En planeringsinriktning har tagits fram som ska bidra till att uppnå kommunens mål kring hyresrätter i nyproduktion över tid. Målet är att en tredjedel av de tillkommande bostäderna på kommunalt anvisad mark ska bli hyresrätter. Den kommande stadsutvecklingen utgör en grundläggande förutsättning för måluppfyllelse vad gäller antalet nya arbetsplatser i kommunen. För att bidra till ett starkt näringslivsklimat i kommunen är det viktigt att planera för olika typer av verksamheter. Två viktiga strategiska frågor är planering av kontorsyta främst på västra sicklaön och planering av nya verksamhetsområden för småindustri.

Kommunstyrelsen ska säkerställa att det finns tillräcklig kapacitet i välfärdsfastigheter för att möta medborgarnas behov nu och i framtiden. Fastighetsområdet ska säkerställa att det finns tillräcklig kapacitet för att möta behovet av välfärdsfastigheter inom kommunens egen produktion. Mot bakgrund av den nya befolkningsberäkningen kommer en genomgång att genomföras för att balansera byggtakten.

### 3.3 Stark och balanserad tillväxt

Fokusområde	Indikatorer	Utfall 2019	Mål 2020	Mål 2021	Mål 2022
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		1 200	1 200	1 200
Avser mäta resultatöverskottet i kommunen	Nya arbetsplatser		1 000	1 000	1 000
	Nya Nackabor	1 426	1 500	1 500	2 700
	Resultatöverskott		2 %	2 %	2 %
	Soliditeten ska öka över tid	38 %	40 %	40 %	40 %
God tillgång till arbetskraft med relevant kompetens för strategiskt viktiga branscher. Stadsutvecklingsekonomi ska vara 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)		30	30	30
	Stadsutvecklingsekonomi är självfinansierad i rullande 5-årsperioder				
	Övriga investeringar är självfinansierade till 50%		50 %	50 %	50 %
	Nya företag per år				

## Arbete för att nå målet

Resultatöverskottet för 2018 blev 1 procent vilket är långt under det långsiktiga målet på 2 procent. Att fortsätta hålla en ekonomi i balans, ställer allt högre krav på verksamheten att nå fastställda mål och ekonomi. Skatteintäkterna väntas inte öka lika snabbt som tidigare år, vilket ställer krav på tydlig prioritering. Uppräkning av pris och löner kommer att vara fortsatt låg under perioden och ställer krav på fortsatta effektiviseringar och digitalisering. Det aktiva finansarbetet fortsätter och blir än mer viktigt i takt med högre investeringstakt.

Kommunstyrelsen bidrar till förutsättningar för en stark och balanserad tillväxt genom effektiva stödprocesser exempelvis en effektiv ekonomiprocess som säkerställer relevant och korrekt beslutsinformation. Vidare stöttar kommunstyrelsen genom att tillhandahålla effektiva IT-system, personalstöd, beslutsstöd, juridisk kompetens, säkerhetsfunktion, kommunikation, kontaktcenter och internt servicecenter.

Kommunen är en attraktiv kommun för näringslivet, och rankas som 38:a bland landets kommuner. För att möta företagets behov ska kommunen bland annat erbjuda en enkel och snabb myndighetsutövning.

Byggande och färdigställande av bostäder i kommunen har en bred geografisk spridning. Under åren 2020–2022 beräknas cirka 3 600 bostäder färdigställas i kommunen. Utbyggnaden fortsätter under perioden på Kvarnholmen och i Tollare. Nya bostäder beräknas även färdigställas i bland annat Älta, Orminge och på Telegrafberget. På västra sicklaön kommer de första bostäderna på Nobelberget och Nya gatan att vara inflyttningsklara. Den pågående utbyggnaden av studentbostäder i Ektorps och Alphyddan beräknas avslutas under 2020.

Befolkningsutvecklingen beräknas uppgå till drygt 5 600 nya Nackabor under den kommande treårsperioden.

### 3.4 Maximalt värde för skattepengarna

Fokusområde	Indikatorer	Utfall 2019	Mål 2020	Mål 2021	Mål 2022
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.	Digitaliseringsindex				
	Kommunikationsindex				
Kostnad per invånare ska vara bland de 25% lägsta	Kostnad per invånare på alla områden				
	Låg Skattesats		<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		75 %	75 %	
	Nöjd kundindex NKI kundservice, svarstid mm				
	Nöjd kundindex Valfärd skola				
	Nöjd kundindex Valfärd samhällsservice				

#### Arbete för att nå målet

Den offentliga sektorn står inför stora utmaningar där såväl kundernas förändrade behov som behovet av interna effektiviseringar ska mötas. Svaret på utmaningarna sammanfattas ofta till digitalisering. Nacka har en stor vilja att ligga i framkant och vara nyskapande, men behöver i flera delar stärka processer för att på ett lyckat sätt realisera sin förändringsvilja och höga ambition.

Ett strukturerat arkitektur- och utvecklingsarbete ger inte alltid en besparingseffekt direkt på kort sikt. För att fortsätta vara en kommun i framkant, klara av att möta kundernas behov och leverera en bra välfärd till kommunens innevånare, krävs investeringar och en kommungemensam strukturerad framdrift av digitalisering. En digitaliseringsstrategi har tagits fram med syfte att tydliggöra Nacka kommuns ambitioner och strategier för att ge förutsättningar för att vara bäst på att vara kommun.

I syfte att säkerställa en modern och professionell kommunikation som levererar mot kommunens övergripande mål krävs ett helhetsgrepp och en långsiktighet i kommunikationsarbetet samt att även börja marknadsföra Nacka som plats, tillsammans med de aktörer som verkar här.

Nackas skattesats är oförändrat för 2019, men är fortfarande något högre än några av jämförelsekommunerna, Danderyd, Sollentuna, Solna och Täby. Jämfört med riksnittet har kommunen en väsentligt lägre skattesats.

Det är viktigt att lyckas attrahera och behålla rätt kompetens. Förmågan att kunna rekrytera kompetent och erfaren personal är en utmaning inom flera områden. Inte minst inom stadsbyggnadsområdet där flera kommuner bygger bostäder och ökar den kommunala verksamheten. Att vara en attraktiv arbetsgivare är en viktig förutsättning och genom effektivt samspel utvecklar kommunen arbetsplatser med smarta arbetsätt. För att skapa en än mer effektiv organisation pågår ett utvecklingsarbete "Organisera för tillväxt – hur kan vi växa utan att växa?".

Uppdraget är att se över och lägga fast en långsiktig dimensionering av myndighets- huvudmanna- och stödenheterna. Ambitionen är att fortsätta sänka kostnaderna på sikt genom digitalisering och allmän effektivisering.

Det är en stor utmaning att uppnå en stadsutvecklingsekonomi som är självfinansierad över femårsperioder. En prognos baserad på pågående och planerade projekt har gjorts för hela perioden 2016–2030. I prognosen är finansiering av större infrastrukturprojekt medräknat såsom den nya bussterminal och överdäckningen av 222:an samt upphöjningen av Saltsjöbanan. Kostnader för att ersätta välfärdsfastigheter, exempelvis ett nytt gymnasium, när dessa fastigheter har rivits i samband med stadsutvecklingen ingår även i beräkningarna. Prognosen har brutits ned i tre femårsperioder. Samtliga femårsperioder visar i nuläget på ett underskott.

För att uppnå en stadsutvecklingsekonomi i balans över hela perioden krävs ett aktivt arbete för att säkra att inkomster och utgifter taktar med varandra. Under hösten 2019 pågår en genomgång av samtliga pågående och planerade projekt och förslag till styrning och prioriteringar tas fram för att bidra till målet om en stadsutvecklingsekonomi i balans. En viktig del i arbetet är även att säkerställa att planering av bostäder och arbetsplatser går hand i hand med en utbyggnad av välfärdsfastigheter samt allmänna anläggningar. Under våren 2020 kommer kommunstyrelsen att ta ställning till en ny modell för styrning av exploateringsverksamhet.

Kopplat till stadsutvecklingsekonomi i balans finns inom fastighetsverksamheten kostnaderna för de nya välfärdsfastigheter som kommer att byggas. Kostnaderna ligger på väsentligt högre nivå än genomsnittet idag oavsett om kommunen låter andra bygga välfärdsfastigheter eller gör det i egen regi. Detta kommer att ställa krav på effektivare användning av lokalerna genom att man tillser att de nyttjas optimalt och för flera olika ändamål. Det pågår en översyn av hyressystemet för välfärdsfastigheter.

För att skapa en än mer effektiv organisation pågår ett utvecklingsarbete ”Organisera för tillväxt – hur kan vi växa utan att växa?”. Uppdraget är att se över och lägga fast en långsiktig dimensionering av myndighets-, huvudmanna- och stödenheterna. Ambitionen är att fortsätta sänka kostnaderna på sikt genom digitalisering och allmän effektivisering.

#### 4 Jämförelser med andra kommuner

Nyckeltal	Nacka	Danderyd	Sollentuna	Solna	Tyresö	Täby
Skattesats, 2019 (%)	18,43	17,55	18,12	17,12	19,95	17,55
Soliditet, inkl pensionsåtaganden (%)	24	30,3	55	31,7	9,5	26
Soliditet, exkl pensionsåtaganden (%)	41	50,1	76	51,4	35,5	44
Näringslivsrankning, 2018	38	12	5	1	82	30
Nöjd Medborgarindex (NMI)	64	69 (2017)	63	56 (2017)	62	64

## 5 Resursfördelning

### 5.1 Ramärendet

Volymförändringen för kommunstyrelsen jämfört med budget för 2019 på 10,3 miljoner kronor beror till 4 miljoner kronor på att KPI för tunnelbaneavtalet har förändrats samt att 4 miljoner kronor för val och demokratinämndens arbete återlämnas då 2020 inte är ett valår. Den andra stora förändringen motsvarande cirka 10 miljoner kronor är relaterad till justering av enheten för fastighetsförvaltnings och enheten för bygg och anläggnings respektive verksamheter ska lämna ett samlat överskottskrav om motsvarande 1,5 procent av omsättningen vilket för 2020 motsvarar cirka 10 miljoner kronor. Cirka 1 miljon kronor är uppräknings för avtalet med Södertörns brandförsvarsförbund med 3 procent.

### 5.2 Nämndyttrande

För att uppnå kommunstyrelsens mål ovan och hantera nuvarande och kommande utmaningar kommer det att behövas ytterligare medel inom några områden.

#### *Fastighetsverksamhet*

Arbetet med att utveckla och effektivisera användningen av kommunens bostadsbestånd behöver fortsätta genom en fortsatt minskning av beståndet och en effektiv hantering av det bestånd som finns. I diskussionerna om bostadsbeståndets omfattning har vakansgraden varit och är en stor fråga. Målet är att ha en så låg vakansgrad som möjligt, utan att riskera att personer med behov av bostad inte kan få det och undvika att kommunen behöver använda dyra hotellalternativ.

Den viktigaste utmaningen idag och framgent är finansieringen av befintligt och nytt bestånd av välfärdsfastigheter. I takt med att nya fastigheter byggs eller ersätter befintliga blir denna fråga allt större. En del av problematiken är att den högsta hyran som finns i hyressystem ligger under den faktiska hyran för nya lokaler. Fastighetsverksamheten får därmed inte täckning för sina kostnader. Lösningen på detta är att hyressystemet behöver ses över och hyresnivåerna justeras. Ett förslag avseende detta kommer att presenteras under hösten 2019.

Emellertid löses frågan om finansiering av välfärdsfastigheterna bara delvis genom en översyn av hyresmodellen och en höjning av hyresnivåerna. Det krävs en mycket mer samlad planering och beslut kring välfärdsfastigheter. Med avstamp i vad kommunen långsiktigt behöver och har finansiering för måste storlek, innehåll och kvalitet på lokaler prövas liksom var och när lokaler ska tillskapas och vem som tillskapar dem. Detta förutsätter en samverkan och styrning som involverar stadsbyggnadsprocessen, välfärdsnämnderna och kommunstyrelsen som ägare och förvaltare av kommunens fastigheter samt styrelse för kommunens egenregiproduktion.

En följd av en mer strategisk planering vad gäller välfärdsfastigheter kommer att bli att kommunen kommer att bygga färre fastigheter i egen regi. Detta leder till gruppen som arbetar med kommunens byggande behöver ses över och minskas i omfattning.

Fastighetsverksamheten begär inte några ytterligare medel i detta ärende jämfört med ramärendet i juni. Med förslaget i ramärendet kommer verksamheter med nöd och näppe att gå ihop 2020, men därefter kommer allt större utmaningar som förutsätter lösning på de problem som beskrevs ovan.

## Näringsliv

En konceptplattform för Centrala Nacka har tagits fram. Arbetet har finansierats av Nacka kommun och åtta fastighetsaktörer som driver projekt i Centrala Nacka. Under återstoden av 2019 pågår ett gemensamt arbete med att utveckla konceptplattformen till att skapa en delvis ny visuell identitet för Centrala Nacka samt att en budskapsplattform. Av detta följer att också en marknads- och kommunikationsplan tas fram som ska ligga till grund för kommande gemensamma kommunikationsinsatser. Dessa aktiviteter startar i slutet av 2019, men kommer att aktiveras i annan skala med start 2020.

En mindre satsning på 0,15 miljoner kronor föreslås för att utreda bildandet av ett marknadsbolag för centrala Nacka i samspel med fastighetsaktörer. Syftet och målsättningen med dessa aktiviteter är, bland annat, att skapa större kommersiellt intresse för kommande markanvisningar, öka allmänhetens intresse för bostäder i området samt skapa förutsättningar för en god kontors- och lokalutveckling.

En form för hur det kommande samarbetet ska se ut mellan parterna i området tas fram och ska vara klart under 2020. Ett av kommunen helägt aktiebolag kan komma att bildas under 2020 för detta ändamål. Bolaget blir då en långsiktig plattform för kommande gemensamma aktiviteter och kan erbjuda en tydlig och professionell styrning och samordning av verksamheten. Över tid kan bolaget också underlätta för nya aktörer att delta i samarbetet med att kommunikativt utveckla Centrala Nacka.

För att förenkla och öka styrbarheten föreslås antalet verksamheter inom kommunstyrelsen minska och att Posten "oförutsett" blir en del i helheten.

Kommunstyrelsen föreslår att stadsledningskontoret utreder frågan om hyran för stadshuset kan sänkas till reell nivå och avkastningskravet för fastighetsverksamheten därefter sänks med motsvarande belopp i samband med den samlade mål och budgetprocessen.

## Nämnderna resursfördelning, bruttoredovisning (tkr)

Verksamhet (tkr)	Budget 2018	Budget 2019	Prognos 2019 T1	Förändring						Budget 2020			Skillnad 2019 och budgetram 2020		
				Ramärende intäkter	Ramärende kostnader	Volym intäkter	Volym kostnader	Satsning intäkter	Satsning kostnader	Intäkter	Kostnader	Netto	tkr	%	
Kommunfullmäktige	-6 029	-6 488	-6 488	0	-6 488					0	-6 488	-6 488	0	0%	
- varav revision	-2 400	-2 671	-2 671	0	-2 671					0	-2 671	-2 671	0	0%	
Kommunstyrelsen	-42 335	-40 929	-48 929	3 600	-40 129				-15 000	3 600	-55 129	-51 529	-10 600	21%	
- varav saneringen	0	0								0	0	0	0	0%	
Stadsledningskontoret	-40 155	-39 741	-48 261	12 900	-70 800				-150	12 900	-70 950	-58 050	-18 309	32%	
- varav Stab				900	-17 900					900	-17 900	-17 000	-17 000	100%	
Stöd- och Serviceenheter	-49 420	-59 550	-62 530	245 300	-286 691					245 300	-286 691	-41 391	18 159	-44%	
Fastighetsverksamheten	39 000	20 000	-12 400		9 840					0	9 840	9 840	-10 160	-103%	
Myndighets- och huvudmannaheter	0	0	-1 000	0	0					0	0	0	0	0%	
Välfärd skola	10 000	10 300	0		10 400					0	10 400	10 400	100	1%	
Välfärd samhällsservice	2 997	8 900	0		9 400					0	9 400	9 400	500	5%	
Brandförsvaret	-38 816	-39 820	-39 820	0	-40 853					0	-40 853	-40 853	-1 033	3%	
Tunnelbana	-13 500	-23 800	-23 800	0	-27 800					0	-27 800	-27 800	-4 000	14%	
Oförutsett	-12 000	-15 000	0	0	-15 000				15 000	0	0	0	15 000	0%	
<b>Summa</b>	<b>-150 258</b>	<b>-186 128</b>	<b>-243 228</b>	<b>261 800</b>	<b>-458 121</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-150</b>	<b>261 800</b>	<b>-458 271</b>	<b>-196 471</b>	<b>-10 343</b>	<b>5%</b>	

Not: Staben inrättas från T3 2019.



## **6 Checkar och avgifter**

Ingen förändring av checkar eller avgifter.

## 7 Utmaningar och möjligheter – framåtblick 2040

Nacka kommun ska växa till cirka 134 000 invånare 2030 – utan att kontorsorganisationen växer. För att klara denna tillväxt behöver kommunen utveckla en organisation som skapar maximalt värde för skattepengarna, samtidigt som målen om bästa utveckling för alla, attraktiva livsmiljöer i hela Nacka och stark och balanserad tillväxt uppnås. Om kommunen ska kunna växa utan att växa i kontorsorganisationen måste vi skapa en mer effektiv organisation för effektfulla medarbetare och chefer.

Att fortsätta hålla en ekonomi i balans, ställer allt högre krav på verksamheten att nå fastställda mål och ekonomi i planerad tid. De föreslagna förändringarna i utjämningsystemet med en ytterligare minskning med 27 miljoner kronor gör läget ännu tuffare. Skatteintäkterna väntas inte öka lika snabbt som tidigare år, vilket ställer krav på tydlig prioritering. Uppräkning av pris och löner kommer att vara fortsatt låg under perioden och ställer krav på fortsatta effektiviseringar och digitalisering.

Rekrytering av kompetent personal har varit framgångsrik inom till exempel stadsutveckling och skola trots att konkurrensen om dessa kompetenser är hård i regionen. Samtidigt är det fortsatta utmaningar att behålla personal såsom inom vissa delar av det sociala området där det krävs ett gediget utvecklingsarbete tillsammans med medarbetarna för att säkra kvalitet och arbetsförutsättningar.

För att vara en superkommun med hög kvalitet i alla verksamheter behöver ett aktivt utvärderings- och utvecklingsarbete pågå hela tiden med medarbetare som lever upp till medarbetarpolicyns förhållningssätt och gör skillnad. En satsning behöver göras för att kommunicera Nackas attraktiva arbetsgivarerbjudande.

Hög kvalitet i verksamheterna förutsätter att Nacka är en attraktiv arbetsgivare med kompetenta, motiverade, stolta och friska medarbetare med skarpt fokus på ständig utveckling och nytänkande kring det som är viktigt på riktigt – och alltid utifrån kommunens styrmodell.

Kommunens verksamheter ska präglas av alla människors lika rättigheter och möjligheter att arbeta och utvecklas utifrån sin kompetens och sina resurser. Innebörden av visionen om öppenhet och mångfald ska genomsyra kommunens arbete och förhållningssätt.

Nacka kommun ska ha hållbara medarbetare och vara en förebild i arbetet för hälsa och låg sjukfrånvaro. Ett särskilt fokus för att lyckas med kompetensförsörjningen ligger på frågorna om utveckling av effektfulla medarbetare i alla led, kompetensväxling, ökad flexibilitet i kompetensanvändning, strategisk lönebildning och ett hållbart arbetsliv.

Kommungemensamma digitala lösningar är en viktig del i den fortsatta digitaliseringen av Nacka. Kommunens digitaliseringsstrategi anger riktningen med lösningar som utgår från kundens situation. Det finns ett 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.

De senaste åren har kommunikationslandskapet förändrats radikalt, en verklighet som är vardag för kommunens målgrupper. Man förväntar sig att en framgångsrik kommun, som vill vara i framkant, även har en kommunikation och tillgänglighet i framkant. I en omvärld som präglas av konkurrens om såväl kompetent personal, som företagsetableringar och inflyttare, blir det svårt för Nacka

kommun att lyckas om man inte håller jämna steg med konkurrenterna även på kommunikationsområdet.

I syfte att säkerställa en modern och professionell kommunikation som levererar mot kommunens övergripande mål krävs ett helhetsgrepp och en långsiktighet i kommunikationsarbetet och också att börja marknadsföra Nacka som plats, tillsammans med de aktörer som verkar här.

Inom fastighetsområdet är den största utmaningen att planera hur befintliga och nya välfärdsfastigheter ska hanteras. Det gäller förskolor, skolor, idrottsfastigheter och fastigheter för omsorgsverksamhet. I denna planering ingår vilka fastigheter som ska byggas, vem som ska bygga dessa samt var och när de ska byggas och tas i drift. En god planering och genomförande av denna är en förutsättning för en fastighetsekonomi i balans och att behovet av välfärdsfastigheter möts.

## 8 Övriga uppdrag

I ramärendet gavs följande uppdrag:

Stadsledningskontoret får i uppdrag att i budgetärendet i september återkomma med förslag som gör att kontorsorganisationen minskar i storlek och skärpt kontroll av att nämnderna och verksamheterna håller sig inom den budget som kommunfullmäktige fastställt.

Under hösten 2019 införs förändringar i organisationen för stöd och serviceenheter med en egen direktör som får möjlighet till att se en större helhet och optimera samspelet.

Stadsledningskontoret kommer att ha en mindre stab och förnyelseenheten avvecklas.

Att nå en ekonomi i balans inom kommunstyrelsen är ett prioriterat arbete inom särskilt fastighetsverksamheten, den kommunala produktionen och övriga delar med underskott. Ett aktivt åtgärds- och omställningsarbete pågår. Förändringar sker till exempel inom välfärd skola i indelningen av verksamheten.

Anställningsprövningen som funnits kommer att fortsätta och kompletteras med konsultprövning. Bilparken kommer också att ses över och optimeras. Under 2020 kommer en ny förenklad internprissättning att införas vilket minskar administration. För att tydliggöra ekonomin ytterligare sker bruttobudgetering på kommunövergripande nivå vilket bidrar till en tydligare intäkts- och kostnadsstyrning. Det möjliggör också en ökad kontroll av nämnderna.

## **9 Motioner**

Inga motioner har inkommit för behandling