

---

# Mål och budget 2021-2023

Kommunstyrelsen

2021

## 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 fokusområde och resultatindikatorer 2021-2023 .....</b>	<b>7</b>
3.1	Maximalt värde för skattepengarna.....	7
3.2	Bästa utveckling för alla.....	8
3.3	Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka .....	10
3.4	Stark och balanserad tillväxt.....	11
<b>4</b>	<b>Jämförelser med andra kommuner .....</b>	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>Resursfördelning .....</b>	<b>15</b>
5.1	Ramärendet .....	15
5.2	Nämndyttrande.....	15
<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>Särskilda uppdrag.....</b>	<b>19</b>
<b>9</b>	<b>Motioner .....</b>	<b>20</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, 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:

Nacka kommun införde 2017 nya fokusområden och indikatorer i målstyrningen för nämnderna. Uppföljning av resultat är fortsatt i fokus under 2020 och arbetet med att se över och förbättra indikatorerna genomförs kontinuerligt.

Utgångsläget utifrån ett kommunövergripande perspektiv ser mycket positivt ut efter tertialbokslut 2. Ekonomin som helhet är i balans med prognos om överskott på helåret 2020. Det finns ekonomiska utmaningar inom socialnämnden, framförallt inom området barn och unga men även inom området funktionsvariationer. Natur- och trafiknämnden brottas med tillkommande kapitalkostnader för nya investeringar. Kommunens arbete med återhållsamhet och åtgärdsprogrammet som beslutades i kommunstyrelsen i januari 2020 ger goda resultat, vilket är viktigt inför 2021 då skatteintäkterna inte beräknas öka i lika stor utsträckning som tidigare. År 2021 ökar skatteutjämningen till andra kommuner med 117 miljoner kronor vilket också innebär ett mer ekonomiskt ansträngt läge för Nacka kommun.

Ett omfattande arbete har inletts med ambitionen att vara bäst på att vara kommun, definierat som att vara bland de 10 procent bästa kvalitetsmässigt och samtidigt vara bland de 25 procent mest kostnadseffektiva kommunerna. Det gemensamma arbetet och inriktningen ger resultat. Kärnverksamheten för de kommunen är till för är fortsatt bra med goda resultat. Nacka kommun ligger väl till i mätningen bland årets superkommuner och placerar sig på en andra plats bland samtliga landets kommuner i den senaste mätningen.

Året har präglats av krisledningsarbete på alla nivåer för att hantera covid19 inom kommunens olika verksamheter. Arbetet har fungerat väl inom kommunens samtliga verksamheter och stora insatser har gjorts av medarbetarna. En positiv effekt är att samspelet inom kommunens olika delar har utvecklats. Styrmodellen har visats sig fungera väl i såväl vardag som kris. Under året har också den kommunövergripande samlade kommunikationen förbättrats och utvecklats. Alla medarbetare har erbjudits antikroppstestning för Covid-19 i juni 2020, vilket blev mycket uppskattat.

Arbetet på distans har bidragit till ett digitalt lyft på bred front, nya mötesformer och arbetssätt har också utvecklats. Det är viktigt att ta till vara de nya arbetssätten i arbetet med att bygga Nacka för framtiden. Under året har ett digitaliseringsråd skapats som tar ett samlat grepp om den digitala utvecklingen i linje med digitaliseringsstrategin.

Nacka har upphandlat en lösning för säkra digitala videomöten. Dessa möten sker i verktyget Compodium med inloggning via BankID och i en säker och krypterad miljö. Verktyget möjliggör digitala möten som behandlar sekretess- och/eller känsliga personuppgifter. Lösningen kommer bland annat att användas inom välfärd samhällsservice, arbets- och företagsprocessen och sociala omsorgsprocessen. Vid möten som inte behandlar sekretess- och/eller känsliga personuppgifter används andra system, exempelvis Teams eller Zoom.

Byggnationen i kommunen har bromsats in något, men många projekt pågår, exempelvis Orminge, Kvarnholmen, Tollare, Ältadalen, Telegrafberget och Nya gatan. Befolkningen har ökat med 870 personer fram till och med augusti 2020. De första sprängningarna och arbetet med att börja bygga tunnelbanan till Nacka påbörjades under våren 2020.

I början av året bildade kommunen bolaget *Centrala Nacka Marknadsbolag AB* med syfte att marknadsföra området kring centrala Nacka i nära samspel med marknads aktörer. Lansering av den nya marknadsplattformen genomfördes den 15 september 2020 i samspel med de byggaktörer som är aktiva i området. Genomförande pågår under hösten 2020 inom alla nämnder och verksamheter.

Under året har utvecklingsarbete skett för att stärka den interna kontrollen. Framtagandet av det nya reglementet för intern kontroll har skett inom ramen för stadsledningskontorets projekt ”*Utveckla den interna kontrollen*”. Syftet med projektet är att utveckla kommunens arbete med intern kontroll, genom att bland annat utveckla nämndernas riskanalys, uppföljning av den interna kontrollen och ge kommunstyrelsen

förutsättningar att ta ett samlat grepp kring uppföljningen av den samlade interna kontrollen.

#### Kommunstyrelsen som egen nämnd:

Det ekonomiska resultatet per T2 för kommunstyrelsen visar ett utfall som är bättre än budget och prognosen för helåret ligger bättre än budget.

Kommunens verksamhet ska drivas med hög kvalitet, ständiga förbättringar och ligga i framkant inom varje område. Kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare med kompetenta, motiverade, stolta och friska medarbetare. Hållbart medarbetarindex (HME) 2019 visade resultat på en god nivå (80). Utvecklingsområden som framkom i medarbetarundersökningen 2019 var att tydliggöra förväntningar och att följa upp och utvärdera arbetsplatsens mål på ett bra sätt. Årets medarbetarundersökning genomförs hösten 2020 och resultatet kommer att redovisas i årsboks slutet.

För att fortsätta att vara en superkommun med hög kvalitet i alla verksamheter krävs ett aktivt och kontinuerligt utvärderings- och utvecklingsarbete med jämförelser med andra kommuner. Det systematiska arbetsmiljöarbetet skapar förutsättningar för attraktiva enheter med bra arbetsförutsättningar och stolthet över resultaten.

Visionen om öppenhet och mångfald ska genomsyra kommunens arbete och förhållningssätt. Kommunens verksamheter ska präglas av alla människors lika rättigheter och möjligheter att arbeta och utvecklas utifrån sin kompetens och sina resurser. Fortsatt fokus ligger på att säkerställa att diskriminering, kränkande särbehandling, sexuella trakasserier och trakasserier i övrigt inte förekommer på kommunens arbetsplatser.

Den pågående pandemin påverkar näringslivet i Nacka. Kommunen har under det första halvåret fattat beslut om att underlätta för företag igenom att erbjuda anstånd vad gäller kommunala taxor och avgifter. Antalet konkurser januari-juli har ökat med 29 procent jämfört med samma period 2019, dock från låga nivåer i absoluta tal. Troligtvis kommer antalet konkurser att öka under hösten i jämförelse med 2019, särskilt inom besöksnäring och detaljhandel. Andelen företag i Nacka som finns inom besöksnäring och detaljhandel är relativt lågt, men tillsammans erbjuder de relativt många arbetstillfällen.



Arbetet med att skapa mer yta för verksamhetsetablering har intensifierats under det första halvåret. Trots pandemin finns det en fortsatt hög efterfrågan på verksamhetsyta från växande företag i och utanför Nacka. Det pågår ett flertal detaljplanearbeten med framtida verksamhetsytor.

Kommunens hållbarhetsarbete är inriktat på att Nacka ska bli en miljösmart kommun och att stadsutvecklingen ska ske i takt med medborgare, ekonomi och miljö. Kommunen behöver fortsatt utveckla arbetssätt för att integrera olika perspektiv för hållbar utveckling i flera delar av samhället. Under 2020 gick Nacka med i det regionala projektet "Fossilfritt 2030" (treårsprojekt). Projektet har som syfte att tillsammans med andra kommuner skapa mer hållbara transporter både internt i kommunen och externt för medborgare. Idag står transportsektorn för 50 procent av växthusgasutsläppen i Stockholms län. I regionens kommuner pågår, med olika intensitet, arbetet med transportsektorns omställning för att nå klimatmålen, där sektorns utsläpp måste minska med hela 70 procent till år 2030. Arbetet sker exempelvis genom kampanjer

för beteendeförändring, utbyggnad av infrastruktur för elfordon och andra förnybara drivmedel eller genom att de kommunala fordonen successivt byts ut.

Enheten för fastighetsförvaltning kännetecknas av stabilitet samt ordning och reda. Det är resultatet av ett medvetet och idogt arbete de senaste åren. Verksamheten levererar ett ekonomiskt resultat som är bättre än budget. Anpassning av bostadsbeståndet följer uppsatt plan, och antalet bostäder kommer att vara halverat från 600 till 300 vid halvårsskiftet 2021. Processerna för underhåll och felavhjälpning har förbättrats och effektiviserats. Planer har tagits fram för välfärdsfastigheter på kort och lång sikt för att möta behoven kostnadseffektivt. En ny hyresmodell antogs av kommunfullmäktige den 14 september 2020 och ska införas från 2021. Planering finns för flera investeringar i välfärdsfastigheter till exempel Järlahöjdens förskola (tidigare nya Kristallen), simhall i Näcken, Sickla skola, fotbollsplaner vid Källtorp samt multihallen i Fisksätra.

Enheten för bygg- och anläggning ansvarar för genomförande av bygg- och anläggningsprojekt där kommunen är byggherre. Ny organisation, struktur och bemanning har genomförts för att kunna hantera de stora projekt som är igång och som kommer att starta. Nära samverkan sker med de bägge exploateringsenheterna samt enheten för fastighetsförvaltning. Några nya större projekt är Sickla industriväg, utbyggnad av Vikdalsvägen och del av Värmdövägen, Orminge centrum, sydöstra Boo samt Näckenbadet. Den största utmaningen i samtliga projekt är att balansera kostnader och intäkter mot rätt ambitionsnivå. Historiskt har kommunen satt en ambitionsnivå som inte står i relation till budgeten med följden att det har kostat för mycket att genomföra projekten och sedan sköta driften av dem. Inom hela territorieområdet är frågan om ambitionsnivåer och kostnadsstyrning prioriterat. En god styrning är helt avgörande för både exploateringsekonomi och kommunens driftsekonomi.

I kommunen har det tidigare funnits flera olika modeller för att beräkna timpriser för debitering både internt och till externa aktörer. Ett arbete har nu genomförts för att harmonisera och anpassa priserna mot direkta kostnader. Timpriserna är indelade i 50-kronorsintervall baserad på faktisk personalkostnad inklusive del av kommunens övergripande gemensamma kostnader per person (ryggsäck). Samma beräkningsmodell för timpris används nu i hela organisationen.

Båda exploateringsenheterna har hittills varit fullt ut taxefinansierade och har inte erhållit några beviljade medel. Införandet av de nya timpriserna berör den del av arbetet som sker inom ramen för kommunens egna anläggningar. Detta bedöms ha en påverkan på exploateringsverksamheten på cirka 6 miljoner kronor. Denna effekt kan inte täckas med kostnadsbesparingar eller effektiviseringar, utöver vad som redan har gjorts. De fasta driftskostnaderna (lokalkostnader, service, IT med mera) och köp av interna stödtjänster är en betydande del av enheternas budget. Den nya redovisningslagstiftningen innebär också att medel behöver beviljas för detta. Det föreslås därför en ökning av ramen för beviljade medel på totalt 6 miljoner kronor totalt till de båda exploateringsenheterna.

Välfärd samhällsservice visar en positiv budgetavvikelse i T2, däremot sänks prognosen för helåret på grund av effekterna av coronapandemin. Kvalitén i verksamheten och verksamhetsresultat är fortsatt mycket goda och alla verksamhetsområden arbetar med ständiga förbättringar.

Välfärd skola visar ett mycket positivt resultat för T2 och prognosen ökas för helåret tack vare högre statsbidrag och minskade kostnader för inhyrd personal. Verksamhetsresultaten är fortsatt höga och Välfärd skola har många utvecklingsarbetet på gång.

Stöd- och serviceenheterna är sedan hösten 2019 organiserade under en gemensam direktör. Olika aktiviteter har bedrivits under året för att bidra till den kommunövergripande åtgärdsplanen med goda resultat. Målsättningen är att förbättra kundservice och stöd, både externt och internt.

Digitaliseringsarbetet har utvecklats väl under året i linje med digitaliseringsstrategin och digitaliseringsrådet har kommit igång bra med det strategiska arbetet. Kommunikationsarbetet har också utvecklats väl under året med särskilt fokus på krisledningskommunikation kopplat till Corona.

### 3 Nämndens fokusområde och resultatindikatorer 2021-2023

Utfall 2020 visar utfall i T2.

#### 3.1 Maximalt värde för skattepengarna

Fokusområde	Indikatorer	Utfall 2019	Utfall 2020	Mål 2021	Mål 2022	Mål 2023	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						
	Kommunikationsindex	57 %	57 %	59 %	61 %	63 %	
	Låg Skattesats	8	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	74 %	77 %	78 %	80 %	80 %	
	Nöjd kundindex NKI kundservice, svarstid mm						
	Nöjd kundindex Välfärd skola						
	Nöjd kundindex Välfärd samhällsservice						
	Tillgänglig mark för företagsetableringar Total						

#### Arbete för att nå målet

Det finns stora utmaningar kommande år med risk för vikande skatteintäkter och en osäker framtid i såväl Sverige som omvärlden på grund av pandemin och dess effekter. Det ekonomiska utrymmet 2021 är mycket begränsat och arbete med att vidta åtgärder för att nå ekonomi i balans pågår. Nacka tappar 117 mkr på grund av den utökade skatteutjämningen 2021.

Arbetet med ambitionen att vara bland de 10 procent bästa 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 2021 att arbeta med att bedriva en god verksamhet för våra medborgare och samtidigt öka kostnadseffektiviteten. Den politiska ambitionen enligt majoritetsprogrammet är att fortsätta hålla en låg skattenivå kommande år och om möjligt återställa resterande del av den skattehöjning som gjordes 2012.

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 en 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.

Att ha nöjda kunder är viktigt och nöjdekundindex mäts på många områden och ambitionen är att ytterligare öka andel nöjda kunder under det kommande året. Fortsatt utveckling av digitalisering och strategisk kommunikation är prioriterat inför 2021 och framåt. Digitaliseringsrådet har tagit fram förslag till fokusområden för den fortsatta digitaliseringen 2021–2023. Fokusområdena är *Mitt digitala Nacka*, *Mobilt först*, *Från papper till digitalt*, *Öppna data* samt *Samlad IT-förvaltning*. För att kunna genomföra detta med full kraft i praktiken föreslår digitaliseringsrådet att särskilda medel avsätts under tre år. På motsvarande sätt behöver det strategiska kommunikationsarbetet stärkas och utvecklas utifrån den antagna kommunikationsstrategin.

Stadsutvecklingsprocessen arbetar kontinuerligt för att utveckla smarta arbetssätt och öka graden av digitalisering. Bland annat utvecklas nya e-tjänster inom myndighetsutövningen och digitaliseringen av befintliga detaljplaner fortsätter. Kommunen gick under våren över till att hålla digitala samrådsmöten istället för fysiska, en förändring som tagits emot positivt. Målet är att säkra fortsatt dialog med Nackaborna samt öka förståelse och acceptans för stadsutvecklingen av Nacka.

Att följa hur kunderna, både privatpersoner och företag, 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

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

Fokusområde	Indikatorer	Utfall 2019	Utfall 2020	Mål 2021	Mål 2022	Mål 2023	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.	Folkhälsa, frisktal						
	Kvalitet bland de 10% bästa i alla verksamheter			Ja	Ja		
	Nöjd inflytande index medborgare	44 %	44 %	48 %	50 %	52 %	
	Nöjd medborgarindex (NMI) medborgare	61 %	61 %	63 %	65 %	67%	
	Antal nämnder som når sina NKI mål						
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	Hållbart medarbetarengagemang HME	80 %	80 %	82 %	84 %	86 %	
	Attraktiv arbetsgivare	74 %	74 %	76 %	78 %	80 %	
	Företagsrankning totalt	45	32	30	25	20	
	Grundläggande värderingen genomsyrar	79 %		80 %	81 %	83 %	
	Totalt nöjdhet arbetssituationen	72 %		73 %	76 %	80 %	



Fokusområde	Indikatorer	Utfall 2019	Utfall 2020	Mål 2021	Mål 2022	Mål 2023	Fokusområde från:
och entreprenörskap.							

## Arbete för att nå målet

Kommunens verksamhet ska drivas med hög kvalitet, ständiga förbättringar och ligga i framkant inom varje område. Kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare med kompetenta, motiverade, stolta och friska medarbetare. Hållbart medarbetarindex (HME) 2019 visar resultat på en god nivå (80). Utvecklingsområden som framkom i medarbetarundersökningen 2019 var att tydliggöra förväntningar och att följa upp och utvärdera arbetsplatsens mål på ett bra sätt. Årets medarbetarundersökning genomförs hösten 2020 och resultat redovisas i årsbokslut.

En framgångsfaktor för att kommunen även fortsättningsvis ska kunna leverera maximalt värde för skattepengarna är att kommunen är en attraktiv arbetsgivare med kompetenta, motiverade, stolta och friska medarbetare med ett hållbart medarbetarengagemang. Engagerade medarbetare som arbetar nyfiket, proaktivt och systematiskt för att förnya och utveckla smartare arbetssätt är centralt för att säkerställa hög kvalitet och effektivitet.

Det är viktigt att fortsatt agera proaktivt och strategiskt för att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla rätt kompetens. Möjligheterna att rekrytera kompetent och erfaren personal är generellt bra och pandemins effekter med minskat personalbehov inom andra sektorer medför ökade möjligheter att rekrytera ny kompetens. Fortsatta utmaningar finns framförallt inom omsorg om funktionsnedsatta där särskilda utbildningar planeras för att säkerställa tillgång till rätt kompetens.

Under 2019 registrerades 964 nya företag, vilket placerar Nacka kommun på fjärde plats i landet vad gäller nyföretagande. Under januari och februari har den denna trend fortsatt. Därefter utbröt pandemin som har haft en negativ inverkan på nyföretagandet i hela Sverige.

Kommunstyrelsen arbetar aktivt med strategisk kommunikation för att involvera Nackaborna i kommunens olika verksamheter utifrån den nya kommunikationsstrategin. Kommunikation sker bland annat via kommunens hemsida, sociala medier, skyltar och personliga möten. Under hösten 2020 lanseras den kommunikativa plattformen för Centrala Nacka i samspel med byggaktörerna i området.

Stadsutvecklingen på Västra Sicklaön går nu in i ett mer intensivt genomförandeskede, framför allt i Sickla och Centrala Nacka. Det finns ett behov av att öka den strategiska kommunikationsinsatsen de närmaste åren med fokus på en mer sammanhållande och proaktiv kommunikation för att stärka bilden och berättelsen om vad kommunen vill åstadkomma med stadsutvecklingen i Nacka och hur det påverkar och bidrar till Nackaborna både på lång och kort sikt. För att få en ökad effekt och kvalitet i det strategiska kommunikationsarbetet behöver arbetssätt och samverkan mellan kommunikationsenheten och stadsutvecklingsprocessen ses över och utvecklas. Kommunikationen behöver utvecklas både avseende val av insatser, format och budskap, styrning och uppföljning och det kommunikativa ledarskapet.

Nacka kommun driver sedan år 2013 Konsten att skapa stad, konst som står för medskapande, konst, kultur och konstnärlig kompetens som resurser för ökad innovationskraft och hållbarhet i stadsutvecklingen. Olika aktiviteter och insatser har gjorts under åren. Några exempel är KOLIBRI på Kvarnholmen, konstnärlig gestaltning i Fisksätra och muralmålningfestivalen Wall Street Nacka. Hösten 2020 pågår en tävling kring en Nackaspecifik betongsugga. Betongkonsten ska fånga Nackas karaktär, bidra till en positiv känsla och förmedla platsens själ. Planering pågår för att kunna stärka insatserna inom Konsten att skapa stad kommande år.

Nästkommande år fyller Nacka 50 år, vilket kommer att uppmärksammas med blickar såväl bakåt som framåt. Nacka är en kommun som ständigt utvecklas och målsättningen är att engagera Nackaborna, särskilt barn och unga, och tillsammans med dem bland annat föreställa sig hur livet i Nacka kommer se ut om 50 år.

Planeringen har initierats och det kommer behöva avsättas medel för genomförandet.

### 3.3 Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka

Fokusområde	Indikatorer	Utfall 2019	Utfall 2020	Mål 2021	Mål 2022	Mål 2023	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 grönt (park, natur, reservat mm grön mark)			50 %	50 %		
	Andel hyresrätter i nyproduktion över tid	24 %		30 %	30 %	30 %	
	Gångavstånd till friluftsområde (<1000m)	88 %		88 %	88 %	88 %	
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 %	66 %	68 %	70 %	70 %	
	Nöjd medborgarindex NMI (SCB) med 5 Nackafrågor	60 %	60 %	63 %	65 %	67 %	
	Nöjd kundindex NKI, för hyresgäster i kommunens lokaler och anläggningar	47	47	48	48	50	
	Minskad klimatpåverkan i våra välfärdsfastigheter (energiförbrukning kWh/kvm).	123,8		120	120	120	
	Utsläpp av växthusgaser per person (ton/person)			1,5	1,5	1,5	
	Trygghetsindex	61	61	64	66	67	

#### Arbete för att nå målet

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

Ett hållbart samhälle behöver en blandning av bostäder, arbetsplatser och handel samt ett varierat utbud av kultur- och fritidsaktiviteter. Planering och produktion av välfärdsfastigheter är en central del i stadsutvecklingen. Behoven ska mötas i rätt tid, med rätt förutsättningar och kostnadseffektivt.

Blandad bebyggelse med olika typer av bostäder eftersträvas i kommunens planering. 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. Målet är att en tredjedel av de tillkommande bostäderna på kommunalt anvisad mark ska bli hyresrätter. I nuläget pågår utbyggnad av hyresrätter i Orminge och i Älta. Fram till 2023 beräknas fler hyresrätter påbörjas, bland annat kommer

arbetet med hyresrätter på Nya Gatan i centrala Nacka och ytterligare hyresrätter i Orminge samt Älta ske. Merparten av dessa hyresrätter tillkommer som en följd av markanvisningar.

Sedan den 1 januari 2020 gäller strategin 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 ska vara vägledande i stadsutvecklingen genom att miljö- och klimatarbetet förankras tidigt i stadsbyggnadsprojekten samt i de olika skedena i stadsbyggnadsprocessen. För att ytterligare stärka kommunens klimat- och miljöarbete ska en klimatanpassningsplan tas fram under 2021.

Utsläppen av växthusgaser har minskat med 45 procent sedan 1990 vilket är bättre än den uppsatta målutvecklingen. Dock har de totala utsläppen av växthusgaser varit oförändrade sedan 2016 samtidigt som utsläppen inom vägtrafiken ökat.

Under 2019 uppmättes 88,3 procent av Nackaborna ha gångavstånd till ett friluftsområde inom 1 000 meter från bostaden. Andelen uppmättes vara lägst på Sicklaön. Ett friluftsområde definieras genom att friluftsområdet omfattar minst 20 hektar.

Energianvändning i kommunens egna byggnader har minskat från 174 till 123,8 kilowattimmar per kvadratmeter mellan 2009 och 2019. Enligt enheten för fastighetsförvaltning kommer målet om 120 kilowattimmar per kvadratmeter att nås under 2020.

I det brottsförebyggande arbetet kommer bebyggelseplanering, lokal samverkan med lokala aktörer, förebyggande insatser samt extra insatser vid händelser i utsatta områden att vara i fokus.

### 3.4 Stark och balanserad tillväxt

Fokusområde	Indikatorer	Utfall 2019	Utfall 2020	Mål 2021	Mål 2022	Mål 2023	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	918	660	800	1 000	1 200	
	Nya arbetsplatser			800	1 000	1 200	
	Nya Nackabor	1 501	870	1 100	2 100	2 300	
	Resultatöverskott	1,3 %	8,5%	2 %	2 %	2 %	
	Soliditeten ska öka över tid (>38%)	42 %	42 %	42 %	42 %	42 %	
God tillgång till arbetskraft med relevant kompetens för strategiskt viktiga branscher. Stadsutvecklingsekonomi 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)	120	120	30	30	30	
	Stadsutvecklingsekonomi är självfinansierad i rullande 5-årsperioder	Nej					
	Övriga investeringar är självfinansierade till 50%	168 %		50 %	50 %	50 %	
	Nya företag per år	964		800	1 000		
	Andel projekt som slutförs inom beslutad budget och tidsram samt fastställd kvalitetsnivå			80 %	80 %	80 %	

#### Arbete för att nå målet

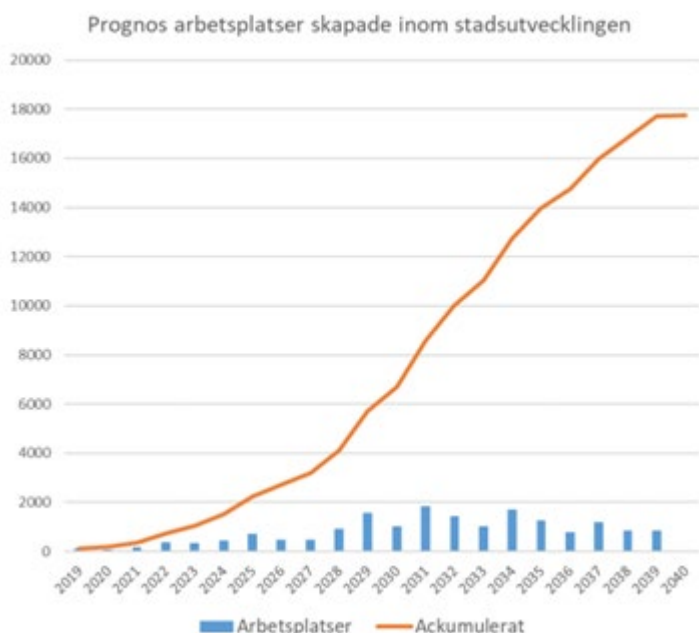
Kommunstyrelsen bidrar till förutsättningar för en stark och balanserad tillväxt främst genom stadsutvecklingsverksamheten och effektiva stödprocesser. Kommunstyrelsen stöttar organisationen genom att tillhandahålla effektiva ekonomi- och personalprocesser, effektiva IT-system och stöd i

digitaliseringsarbetet, beslutsstöd, juridisk kompetens, säkerhetsfunktion, kommunikation, kundservice externt och internt, samt administrativ service.

En kraftfull ekonomistyrning krävs för att nå planerat resultatöverskott 2021. Arbetet har påbörjats under 2020 med åtgärder för att minska kostnader och öka intäkter inom alla delar. Stadsutvecklingsekonomi har utmaningar med att nå självfinansiering under 5-årsperioder, men arbete pågår fortsatt med den robusta genomförandeplanen. Antalet färdigställda bostäder förväntas gå ned till 800 2021 för att sedan öka åren framåt. Befolkningsprognosen visar därför en mindre ökning med 1078 nya innevånare 2021.

Satsningen på att fler företag ska startas i Nacka går vidare. Verktyg för detta är lokal och regional rådgivningsverksamhet samt ett förbättrat digitalt gränssnitt där kommunens hemsida blir mer relevant än tidigare. Exempelvis har bygglovsprocessen blivit digital, vilket fört med sig att tiden för ett bygglovsärende i genomsnitt nu ligger på drygt 5 veckor. Detta trots ett ökat antal ärenden med cirka 25 procent.

Utvecklingen av nya arbetsplatser följer delvis utvecklingen av bostäder. I första hand gäller detta Västra Sicklaön där planerad kontorsutveckling är nära integrerad med övrig bebyggelseutveckling. På Västra Sicklaön får en utbyggd tunnelbana störst effekt för arbetsplatsutvecklingen eftersom god tillgänglighet är en avgörande faktor för kontors- och verksamhetsutveckling.



Av detta följer också att viss del av arbetsplatsutvecklingen påverkas av att tunnelbanan försenas några år. Grafen ovan ska alltså förskjutas en aning åt höger. Lutningen är dock densamma. För närvarande är arbetsplatsutvecklingen mest påtaglig i Sickla. Totalt beräknas över 18 000 nya arbetsplatser att utvecklas i Nacka fram till 2040. Av dessa beräknas cirka 7 000 utvecklas fram till 2030–2033.

Genomförandet av stadsutvecklingen på västra Sicklaön har anpassats eftersom utbyggnaden av tunnelbanan har försenats. Kommunens målsättning är att bidra till regionens bostadsförsörjning och möta den efterfrågan som finns av att bygga och bo i Nacka. Byggandet i Nacka har en bred geografisk spridning och utanför västra Sicklaön sker en utveckling i flera av kommunens lokala centrum och förnyelseområden. Under den kommande treårsperioden beräknas närmare 3 000 bostäder färdigställas på olika platser i kommunen. På västra Sicklaön fortsätter utbyggnaden på Kvarnholmen, Nobelberget, Nacka strand och på Nya Gatan i centrala Nacka. I övriga Nacka tillkommer småhus kontinuerligt, framförallt i Saltsjö-Boo, och det byggs flerbostadshus i bland annat Orminge och Älta.

För att nå en stadsutvecklingsekonomi i balans krävs ett aktivt arbete för att säkra att intäkter och kostnader taktar med varandra. En prognos baserad på pågående och planerade projekt har gjorts för perioden 2016–2030. Den visar i nuläget att stadsutvecklingsekonomi inte är i balans för hela perioden 2016–2030. 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.

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 hela Nacka. Med nuvarande förutsättningar beräknas merparten av de nya arbetsplatserna på västra Sicklaön tillkomma efter år 2030 då tunnelbanan är klar.

#### 4 Jämförelser med andra kommuner

Nyckeltal	Nacka	Danderyd	Sollentuna	Solna	Tyresö	Täby
Skattesats, 2020 (%)	18,43	18,95	18,12	17,12	19,95	17,55
Soliditet, inkl pensionsåtaganden (%) (2019)	26,8	27,6	48	38,3	11,4	18,4
Soliditet, exkl pensionsåtaganden (%) (2019)	41,7	45,8	61,5	54,8	32,9	34
Näringslivsrankning, 2019	45	14	5	1	76	18
Nöjd Medborgarindex (NMI)	61	57	63 (2018)	56 (2017)	59	66

## 5 Resursfördelning

### 5.1 Ramärendet

I ramärendet ökar Kommunstyrelsen ökar budgeten med 18,5 miljoner kronor. Den största ökningen på 17,3 miljoner kronor beror på den nya hyresmodellen som införs 2021.

En justering på 1,2 miljon kronor i ökade kostnader görs för en tidigare för lågt budgeterat kostnad på brandförsvaret och därefter räknas Södertörns brandförsvärsförbund upp med 1,5 procent vilket motsvarar en kostnadsökning på cirka 0,5 miljoner kronor. Övriga justeringar beror på att kostnaderna för tunnelbaneavtalet minskar med 1,7 miljoner kronor, enheten för bygg och anläggning ökar sina kostnader på grund av en överföring från natur- och trafiknämnden med 2 miljoner kronor och produktionsverksamheten ökar sina intäkter med sammanlagt 0,9 miljoner kronor jämfört med budget 2020.

### 5.2 Nämndyttrande

Kommunstyrelsen förslår att minska budget 2021 med 3,8 miljoner kronor jämfört med ramärendet efter omdisponeringar inom kommunstyrelsen och efter en översyn och en nedjustering av kostnader för särskilda fastighetsobjekt.

En ny hyresmodell för Bostad och Lokal innebär nollresultat för båda verksamheterna. Det innebär också att varje fastighets kostnadsbild har analyserats utifrån ett kostnadsperspektiv för att säkerställa en kostnadshyra. Markverksamheten genererar ett större överskott. Detta gör att enheten för fastighetsförvaltning kan generera ett överskott om 20 miljoner kronor. Projektrelaterade kostnader hanteras av finansförvaltningen, exempelvis nettokostnaden för evakuering av Stavsborgsskolan, saneringskostnader, rivningskostnader samt restvärden.

Efter en översyn kan kostnaderna avseende särskilda fastighetsobjekt sänkas med 7,3 miljoner kronor mot ramärendet.

Ett arbete har genomförts för att harmonisera och anpassa externa timpriser mot direkta kostnader enligt nya redovisningsregler. En utökning av ramen för beviljade medel på totalt 6 miljoner kronor till exploateringsenheterna föreslås därför för att möjliggöra kostnadstäckning för verksamheten i enlighet med nya redovisningslagen. Det behovet kan inte täckas med kostnadsbesparingar eller effektiviseringar, utöver vad som redan har gjorts.

Budget för kommunstyrelsens övergripande ansvar behöver öka för fortsatt gemensamt digitaliseringsarbete och utveckling av särskilda framtidssatsningar till exempel Vercity, Edtest och Konsten att skapa stad. Särskild finansiering behöver utredas för att klara detta kommande tre år.

## Nämndens resursfördelning, nettoredovisning (tkr)

Verksamhet (tkr)	Bokslut 2019	Budget 2020	Prognos 2020 T2				Förändring /satsning					Budget 2021		Skilnad	budget
														2020 och	ram 2021
							Nämnd	yttrande						tkr	%
				Ramärende intäkter	Ramärende kostnader	Ramärende Netto	Volym intäkter	Volym kostnader	Satsning intäkter	Satsning kostnader	Intäkter	Kostnader	Netto		
<b>Kommunfullmäktige</b>	-6 488	-6 187	-6 187		-6 187	-6 187					0	-6 187	-6 187	0	0%
- varav revision	-2 671	-2 671	-2 480		-2 671	-2 671					0	-2 671	-2 671	0	0%
<b>Kommunstyrelsen</b>	-40 929	-79 930	-86 970	108 000	-187 930	-79 930				-7 500	108 000	-195 430	-87 430	-7 500	9%
- varav Politiska kostnader		-24 600	-23 600	0	-24 600	-24 600					0	-24 600	-24 600	0	0%
- varav val- och demokratinämnden		-1 000	-1 000	0	-1 000	-1 000					0	-1 000	-1 000	0	0%
- varav stödresurser till KF, KS och utskott		-6 400	-7 500	0	-6 400	-6 400					0	-6 400	-6 400	0	0%
- varav kommundemensamma kostnader		-23 100	-23 200	97 600	-120 700	-23 100					97 600	-120 700	-23 100	0	0%
- besparingskrav		5 700	0	0	5 700	5 700				-5 700	0	0	0	-5 700	-100%
- varav personal övergripande		-5 600	-6 200	7 300	-12 900	-5 600					7 300	-12 900	-5 600	0	0%
- kommunens medlemskap		-4 900	-4 900	0	-4 900	-4 900					0	-4 900	-4 900	0	0%
- varav Trygghet och säkerhet		-6 000	-5 000	3 100	-9 100	-6 000					3 100	-9 100	-6 000	0	0%
- varav Strategisk kommunikation		-5 800	-5 800	0	-5 800	-5 800				-1 800	0	-7 600	-7 600	-1 800	31%
- varav Näringsliv		-2 600	-3 100	0	-2 600	-2 600					0	-2 600	-2 600	0	0%
- varav miljöstrategiskt arbete		-1 300	-1 300	0	-1 300	-1 300					0	-1 300	-1 300	0	0%
- varav annat		-4 330	-5 370	0	-4 330	-4 330					0	-4 330	-4 330	0	0%
<b>Stadsledningskontoret</b>	-39 741	-36 141	-36 141	12 900	-49 908	-37 008					12 900	-49 908	-37 008	-867	2%
- varav Stab		-16 770	-16 770	1 500	-19 762	-18 262					1 500	-19 762	-18 262	-1 492	9%
<b>Stöd- och Serviceenheter</b>	-59 550	-28 350	-21 353	254 410	-278 233	-23 823					254 410	-278 233	-23 823	4 527	-16%
<b>Enheten för bygg och anläggning</b>	-6 800	-6 800	-6 800	36 000	-44 800	-8 800					36 000	-44 800	-8 800	-2 000	29%
<b>Enheten för fastighetsförvaltning</b>	26 800	16 640	24 640	651 400	-641 400	10 000				10 000	651 400	-631 400	20 000	3 360	20%
<b>Särskilda fastighetsobjekt (ramärende 2021)</b>			0	0	-17 700	-17 700				7 300	0	-10 400	-10 400	-10 400	0%
<b>Myndighets- och huvudmannaheter</b>	0	0	0	636 961	-636 961	0					636 961	-636 961	0	0	0%
<b>Exploatering Nacka</b>			0	0	0	0				-2 500	0	-2 500	-2 500	-2 500	0%
<b>Exploatering Nacka stad</b>			0	0	0	0				-3 500	0	-3 500	-3 500	-3 500	0%
<b>Välfärd skola</b>	10 300	10 400	20 000	2 126 182	-2 115 482	10 700					2 126 182	-2 115 482	10 700	300	3%
<b>Välfärd samhällsservice</b>	8 900	9 400	2 900	672 964	-662 964	10 000					672 964	-662 964	10 000	600	6%
<b>Brandförvar</b>	-39 820	-40 853	-42 094	0	-39 293	-39 293					0	-39 293	-39 293	1 560	-4%
<b>Tunnelbana</b>	-23 800	-27 800	-19 800		-26 100	-26 100					0	-26 100	-26 100	1 700	-6%
<b>Oförutsett</b>	-15 000	-5 000	-4 000		-5 000	-5 000					0	-5 000	-5 000	0	0%
<b>Summa</b>	<b>-186 128</b>	<b>-194 621</b>	<b>-175 805</b>	<b>4 498 817</b>	<b>-4 711 958</b>	<b>-213 141</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3 800</b>	<b>4 498 817</b>	<b>-4 708 158</b>	<b>-209 341</b>	<b>-14 720</b>	<b>8%</b>

## Nämndens resursfördelning, volymredovisning

(Antal) Verksamhet	Volym- enhet	Ram- ärende	Nämnd- yttrande (Förändr )	Central- justering	Budget 2021	Kommentar



## **6 Checkar och avgifter**

Ingen förändring av checkar eller avgifter.

## 7 Utmaningar och möjligheter – framåtblick 2040

Nacka kommun ska växa utan att kontorsorganisationen växer. För att klara det måste vi skapa en mer effektiv organisation och utvecklingsmöjligheter för effektfulla medarbetare och chefer.

För att klara tillväxten behöver kommunen fortsatt 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. Detta ställer krav på att även fortsättningsvis göra anställningsprövningar och konsultprövningar inför rekrytering av medarbetare och anlitan av konsulter.

Rekrytering av kompetenta medarbetare 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 inom delar av det sociala området där det krävs ett gediget utvecklingsarbete tillsammans med medarbetarna för att säkra kvalitet och arbetsförutsättningar.

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. 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.

Under covid19 har nya digitala arbetssätt provats och det kommer ha betydelse i utvecklingen framåt för hur verksamheter kommer att bedrivas på nya sätt. Det är viktigt att ha med detta också 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.

## **8 Särskilda uppdrag**

Nacka kommun ska växa utan att kontorsorganisationen växer. För att klara det måste vi skapa en mer effektiv organisation och utvecklingsmöjligheter för effektfulla medarbetare och chefer.

För att klara tillväxten behöver kommunen fortsatt 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. Det ställer krav på att även fortsättningsvis göra anställningsprövningar och konsultprövningar inför rekrytering och anlita konsulter.

Utfallet i T2 visar att arbetet ger effekt. Lönekostnader är lägre än budget och lägre än fjolårets utfall för kommunen som helhet och de flesta nämnderna. Samtidigt har kostnader för inhyrd personal minskat markant.

## **9 Motioner**

Inga motioner har inkommit.