

2015-09-02

TJÄNSTESKRIVELSE
KFKS 2012/577-001

Kommunstyrelsen

Utveckling av styrning och ledning för öppenhet och mångfald 2015 - 2016

Handlingsplan enligt beslutad inriktning 2015 – 2016 och lägesrapport september 2015

Förslag till beslut

Kommunstyrelsen noterar informationen till protokollet.

Sammanfattning

Stadsdirektörens arbete för att utveckla styrning och ledning för öppenhet och mångfald fortsätter. Kommunstyrelsen noterade den nya inriktningen för 2015 – 2017 i december 2014. I detta ärende redovisas en lägesrapport och fortsatt handlingsplan.

Utvecklingsarbetet har följande fokusområden.

1. Utveckling av mål- och resultatstyrningen med formulering av tydligare mål och uppföljning av verksamhetsresultat, inklusive fokus på effektivitet
2. Ständig förnyelse av formerna för att nå målen
3. Långsiktig, strategisk ledning och styrning inklusive omvärldsspaning och analys samt ökad affärsmässighet
4. Utveckling av den smarta kommunen och kommunikationen i alla led
5. Attraktiv arbetsgivare med fortsatt fokus på hållbart medarbetarengagemang, gott ledarskap, kundfokus och utvecklingsmöjligheter

Målet för utvecklingsarbetet är att Nacka kommun ska bli ännu bättre på att leverera välfärdstjänster av hög kvalitet och på att bevara och utveckla Nackas territorium. Nacka ska vara en smart, enkel och öppen kommun som ständigt utvecklar verksamheten i nära samspel med de vi är till för och andra aktörer i Nacka-samhället. Det ska bli lättare för både förtroendevalda och medarbetare att utföra sitt uppdrag på rätt sätt. Genom utvecklingsarbetet ska kommunen bli ännu bättre på strategisk ledning och styrning, affärsmässighet, effektivitet, kommunikation och ständig förnyelse. Sättet att organisera, styra och leda arbetet ska bidra till ett ökat fokus på dem vi är till för och ökad måluppfyllelse.



Ärendet

Kommunstyrelsen noterade stadsdirektörens nya inriktning och plan för ledning och styrning för öppenhet och mångfald perioden 2015-2017 i december 2014. I ärendet noterades att en handlingsplan med förslag till ytterligare åtgärder skulle tas fram och att utvecklingsarbetet skulle redovisas löpande till kommunstyrelsen. Detta ärende innehåller bägge delarna.

Utvecklingsplanen omfattade sex delområden med det huvudsakliga målet bli ännu bättre på att göra Nacka attraktivt för dem som lever, verkar och vistas här. Kommunen ska bli ännu bättre på att leverera välfärdstjänster av hög kvalitet och på att bevara och utveckla Nackas territorium. Det ska bli lättare att utföra sitt uppdrag och göra rätt som medarbetare, chef och förtroendevald i kommunen. Det ska också vara lätt för externa aktörer och medborgare att förstå kommunens organisation. Sättet att organisera, styra och leda arbetet ska bidra till ett ökat fokus på dem som kommunen är till för och ökad måluppfyllelse.

Utvecklingsområden för fortsatt utveckling av ledning och styrning 2015 – 2016

1. Utveckling av mål- och resultatstyrningen med formulering av tydligare mål och uppföljning av verksamhetsresultat, inklusive fokus på effektivitet
2. Ständig förnyelse av formerna för att nå målen
3. Långsiktig, strategisk ledning och styrning inklusive omvärldspaning och analys samt ökad affärsmässighet
4. Utveckling av den smarta kommunen och kommunikationen i alla led
5. Attraktiv arbetsgivare med fortsatt fokus på hållbart medarbetarengagemang, gott ledarskap, kundfokus och utvecklingsmöjligheter

Nacka kommun ska fortsatt vara en attraktiv arbetsgivare med fokus på hållbart medarbetarengagemang, gott ledarskap, kundfokus och utvecklingsmöjligheter. Det förhållningssätt som framgår i medarbetarpolicyn ska genomsyra organisationen. Mer fokus ska läggas de kommande åren på långsiktig strategisk ledning och styrning, affärsmässighet, effektivitet och utveckling av en smart, öppen och enkel kommun. Det samlade kommunikationsarbetet behöver utvecklas i syfte att kommunen blir mer öppen, aktiv och proaktiv.

Handlingsplan för det fortsatta utvecklingsarbetet

Merparten av de åtgärder som beskrevs i ärendet i december 2014 är nu genomförda, se uppföljning i bilaga 1, som är infogad på slutet i detta dokument. De åtgärder som återstår redovisas nedan. Därefter redovisas kommande åtgärder i handlingsplanen.



Återstående åtgärder

Förslag på nya övergripande mål och strategiska mål utvecklas under våren 2015 av kommunstyrelsen. Under samma period tas förslag om en utvecklad mål- och budgetprocess fram. Ansvariga direktörer för att stödja i detta arbete är Eva Olin, Lena Dahlstedt och Klara Palmberg Broryd. *Arbetet pågår, beräknas vara klart på övergripande nivå till mål och budget 2016-218.*

Förslag på tydligare strategiska mål för stadsbyggnadsområdet, exploateringsverksamheten och fastighetsfrågorna - med fokus på tid, ekonomi och effektivitet - utvecklas under våren 2015 i berörda nämnder och utskott. Ansvariga direktörer för att stödja arbetet är Gunilla Glantz, Dag Björklund, Jenny Asmundsson, Lena Dahlstedt och Klara Palmberg Broryd. *Arbetet pågår, beräknas vara klart årsskiftet 2015/2016.*

En extern utredning av om kommunen ska bilda ett VA-bolag ska göras under våren 2015 för genomförande senast 2016. Ansvariga direktörer är Lena Dahlstedt och Dag Björklund. *Nämndorganisation och utredning om VA-bolag genomförd, utredningen kommer att redovisas till kommunstyrelsen hösten 2015.*

Alla enheter och verksamheter inom myndighets- och huvudmannaorganisationen ska normalt organisera sina stödverksamheter inom ordinarie stödenheter. Detta gäller ekonomi, personal, IT, inköp, kommunikation, juridik- och kanslienheter samt kontaktcenter och serviceenheten. Ansvarig är respektive stödprocessdirektör. *Arbetet pågår, återstående delar genomförs fram till årsskiftet 2015/16.*

En översyn av chefsnivåer i Nacka ska ske under 2015 med fokus framförallt på gruppchefsnivån. Modellen för resultatkontrakt för chefer ska utvecklas under våren 2015. Ansvarig är personaldirektör Elisabeth Carle. *Arbetet pågår, beräknas bli klart hösten 2015. Om resultatkontrakt, se nedan under kommande åtgärder.*

Kommande åtgärder

Kommunikation

Det samlade kommunikationsarbetet behöver utvecklas i syfte att kommunen ska bli mer öppen, aktiv och proaktiv. Under våren 2015 genomfördes en översyn av kommunikationsområdet genom extern konsult. Denna resulterade i en slutrapport och förslag till åtgärder som kommer att genomföras från hösten 2015. Rapporten sammanfattade: Det råder en betydande oklarhet kring Nacka kommuns kommunikation. Många av de intervjuade menar att det saknas klara mål, tydlig styrning och strategisk kraft i kommunikationen. Fortsatt utveckling av kommunikationsområdet måste ta fasta på detta och utveckla ledning och styrning. Flera av de föreslagna åtgärderna i rapporten bör genomföras så snart som möjligt under hösten 2015 t.ex. att utveckla en kommunikationsplattform, utveckla samarbete och planering, involvera medarbetarna och skapa en "nyhetsredaktion" för hantering av nyheter i olika kanaler. En kortversion av rapporten och konsultens förslag på åtgärder redovisas i



bilaga 2. Ansvarig är stadsdirektör Lena Dahlstedt i nära samspel med samtliga direktörer i ledningsgruppen.

Smart kommun

Under våren 2015 startades arbetet med Smart kommun. Syftet med smart-arbetet är att förenkla för nackaborna och effektivisera processer. Smart-arbetet ska vara en pådrivande kraft i att öka fokus på medborgarnas behov, förbättra samspelet i organisationen, ta bort byråkratiska hinder, utveckla arbetssätt och kommunicera så att allt som görs sker utifrån invånarnas perspektiv. Att använda digitaliseringens möjligheter är en förutsättning för att lyckas. Ansvariga är strategi- och förnyelsedirektör Klara Palmberg Broryd och administrativ direktör Mats Boman.

Utveckling av service till medborgare, förtroendevalda och medarbetare

Utveckling av service till medborgare, förtroendevalda och medarbetare pågår kontinuerligt inom serviceenheten och kontaktcenter. Målsättningen är att de ska hantera 90 % av ärenden från medborgare respektive medarbetare, samt att 90 % av ärenden ska lösas i första kontakt. Utmaningen är att de numer inte bara hanterar enklare informations- och serviceärende utan även ärenden som kräver utredning och vissa fall beslut.

Kontaktcenter blir från 1 september 2015 ansvarig för mottagningsgruppen som hanterar frågor om ekonomiskt bistånd. De kommer att arbeta i nära samverkan med den ansvariga enheten inom arbets- och företagsnämndens ansvarsområde. Kontaktcenter kommer inte bara att ge råd och vägledning vad gäller ekonomiskt bistånd utan även se till att ansökningar om bistånd är korrekt ifyllda så att man kan få svar snabbt på sin ansökan. Därtill kommer de även att fatta beslut om vissa former av ekonomiskt bistånd vid första kontakt.

Inom miljöområdet kan medborgare få hjälp med att få sin ansökan om värmepump hanterad vid första kontakt. Vad gäller bygglov och planfrågor pågår också utvecklingsarbete för att medborgare ska kunna få besked i än fler frågor vid första kontakt. Många frågor inom VA- och avfallsområdet skulle med fördel också kunna lösas inom kontaktcenter.

I och med det nya avtalet om inköp av datorer, plattor, skrivare och kringutrustning togs den första-linjens-support som fanns från tidigare leverantör bort. Den tillhandahålls nu av serviceenheten. Enheten har fått avtal med många enheter om att erbjuda första-linjens support på plats. Vidare får serviceenheten kontinuerligt nya uppdrag om att erbjuda support för användare inom olika system. Arbetet pågår med att enheten också ska ta ett mer samlat och tydligt grepp kring frågorna i stadshuset. Ansvaret är idag delat mellan lokalenheten och serviceenheten. Genom att samla frågorna under serviceenheten kan både servicen till förtroendevalda och medarbetare bli bättre samtidigt som det går att driva de strategiska utvecklingsfrågor bättre.

Ansvarig för att driva utveckling av service till medborgare, förtroendevalda och medarbetare är administrativ direktör Mats Bohman i nära samspel med övriga direktörer.



Utveckling av alla chefer

Från och med hösten 2015 utvecklas stadsdirektörens chefsmöten med alla chefer. Den utmaning kommunen står inför kräver mer regelbundna och effektiva möten. Det är också viktigt att alla chefer deltar för att få en samsyn i ledning och styrning av kommunens verksamheter, därför blir mötena obligatoriska. Under hösten prövas modellen med frukostmöten tre gånger per halvår, där ett möte är för alla chefer och två möten är för chefer i stadshuset. För våren planeras två frukostmöten och ett halvdagsmöte med middag med utdelning av chefspriser. Ansvarig är stadsdirektör Lena Dahlstedt och personaldirektör Elisabeth Carle. Förnyelseenheten stödjer och samordnar chefsmötena med enhetschefen Kersti Hedqvist som ansvarig.

Utveckling av ledningsgruppen

Under hösten 2015 genomförs en genomlysning av stadsdirektörens ledningsgrupp och respektive direktör i syfte att utveckla och utforma ledningsgruppen och dess uppdrag för att motsvara framtida utmaningar. Ansvarig är stadsdirektör Lena Dahlstedt med stöd av extern konsult.

Resultatkontrakt för alla chefer

Alla chefer i Nacka ska ha tydliga resultatkontrakt enligt den modell som stadsdirektören har. Stadsdirektören ansvarar för att alla direktörer har detta. Respektive direktör ansvarar för att enhetscheferna/verksamhetscheferna och rektorerna har det. Alla resultatkontrakt ska vara klara senast den 31 december 2015. Personaldirektör Elisabeth Carle har ett särskilt ansvar att stödja och följa upp arbetet.

Kvalitetsutveckling

Nacka kommun deltar från och med 2015 i ett nationellt kvalitetsnätverk för kommuner som deltagit i den så kallade Kvalitetskompassen. Nätverk består av flera delar, dels ett nätverk för kommundirektörer och övergripande ledning, dels ett nätverk för kvalitetsansvariga i olika verksamheter. För att stödja kvalitetsutvecklingsarbetet kommer Nacka även att ordna ett internt kvalitetsnätverk mellan olika verksamheter. Ansvarig för samordning är strategi och förnyelsedirektör Klara Palmberg Broryd.

Ekonomiska konsekvenser

Utvecklingsarbetet bedrivs inom ramen för av kommunstyrelsen antagen internbudget.

Övrigt

Stadsjurist Helena Meier är ansvarig för att ta fram eventuella beslutsunderlag med anledning av detta ärende.



Personaldirektör Elisabeth Carle är ansvarig för att stödja berörda direktörer i förändringsprocesser som berör förändring för chefer och medarbetare.

Strategi- och förnyelsedirektör Klara Palmberg Broryd är ansvarig för att stödja stadsdirektören och berörda direktörer med strategiskt förändrings- och förnyelsestöd under utvecklingsprocessen.

Utvecklingsarbetet beräknas pågå under 2015 – 2016 med löpande rapportering till kommunstyrelsen.

Bilagor

1. Uppföljning av tidigare beslutade åtgärder (följer nedan)
2. Kortversion översyn av kommunikationsområdet (eget dokument)

Lena Dahlstedt
Stadsdirektör
Stadsledningskontoret

Helena Meier
Stadsjurist



Bilaga I: Uppföljning av tidigare beslutade åtgärder

Förslag till kommande politiska beslut för fortsatt utvecklad styrning

Stadsdirektörens ansvar - en utvecklad tjänstemannaorganisation

En ny tjänst som strategi- och förnyelsedirektör inrättas från och med den 1 januari 2015. Den nya direktörsfunktionen får i uppdrag att driva och stödja strategiska förnyelseprocesser för styrningen av kommunen som helhet. I detta ingår att fokusera på utveckling av kommunens strategiska styrprocesser som ägardialog, omvärldsspaning och analys, mål- och resultatstyrning, uppföljning och utvärdering och ständig förnyelse. Arbetet ska ske i nära samråd med stadsdirektören och ledningsgruppen samt den politiska ledningen av kommunen. Tjänsten kommer att innehas av Klara Palmberg Broryd, som nu arbetar som stadsutvecklingsstrateg, direkt underställd stadsdirektören. *Genomfört.*

För att stärka stödet för förnyelsearbetet kommer samordnings- och utvecklingsenheten att byta namn till förnyelseenheten och strategi- och förnyelsedirektören blir från och med den 1 januari 2015 chef för enhetschefen. Ett utvecklingsuppdrag kallat *Smart kommun* läggs på förnyelseenheten. *Genomfört.*

Råden inom kommunstyrelsens ansvarsområde – brottsförebyggande rådet, näringslivsrådet, seniorrådet och rådet för frågor kring funktionsnedsättning, får tjänstemannastöd från förnyelseenheten. Respektive råd kommer även att ha en ansvarig direktör vars uppgift är att följa och stödja utvecklingen av rådets arbete.

Brottsförebyggande rådet – Mats Bohman administrativ direktör

Näringslivsrådet – Anders Börjesson näringslivsdirektör

Rådet för frågor kring funktionsnedsättning – Anders Fredriksson social- och äldredirektör

Seniorrådet – Anders Fredriksson social- och äldredirektör

Genomfört.

Miljömålskommittén inom kommunstyrelsens ansvarsområde får stöd med 0,5 tjänst från förnyelseenheten, med uppdrag att utveckla, följa upp och synliggöra arbetet med de lokala miljömålen och klimatprogrammet. Ansvarig är strategi- och förnyelsedirektör Klara Palmberg Broryd. *Genomfört.*

Mångfaldskommittén inom kommunstyrelsens ansvarsområde får stöd med 0,5 tjänst från förnyelseenheten, med uppdrag att samordna, utveckla, följa upp och synliggöra kommunens arbete med jämställdhet, HBTQ, mångfald samt barnperspektivet. Ansvarig direktör är personaldirektör Elisabeth Carle. *Genomfört.*

Markfrågorna flyttar från mark- och exploateringsenheten till nuvarande byggenheten den 1 januari 2015, som ombildas till enheten för fastighetsutveckling. Enhetschef är Lars Nylund och ansvarig direktör är fastighetsdirektör Jenny Asmundsson. Mark- och exploateringsenheten byter namn till exploateringsenheten. *Genomfört. Ny enhetschef rekryterad*



till enheten för fastighetsutveckling från hösten 2015 då Lars Nylund lämnat kommunen för annat uppdrag.

Ny målsättning och organisation för exploateringsverksamheten utvecklas med fokus på tid, ekonomi och effektivitet samt på att utveckla projektstödet till projektledare inom plan- och exploateringsområdet. En särskild utredning som ska lägga grund för detta görs under november-december 2014. En ny organisation ska kunna träda i kraft under våren 2015. Ansvarig är stadsbyggnadsdirektör Gunilla Glantz. *Utredning och översyn genomförd. Organisationsförändringen genomförd. Ny justerad projektmodell framtagen.*

Chefsansvaret för juridik- och kanslienhetens enhetschef flyttas från stadsjuristen till administrative direktören. Stadsjuristen har fortsatt huvudansvar för kommunens samtliga juridiska processer med uppdrag att utveckla och kvalitetssäkra dessa. I de juridiska processerna ingår även beslutsadministrationen till kommunfullmäktige och kommunstyrelsen med utskott och internrevisionen. *Genomfört.*

Nämnder och myndighets- och huvudmannaorganisation

Den nya nämndorganisationen är genomförd enligt nedan.

Ny socialnämnd och ny äldrenämnd inrättas från och med den 1 januari. Socialnämnden ska ha ett socialutskott. En översyn av det sociala området och äldreområdet pågår under november-december 2014. Därefter fattas beslut om eventuell ny organisation. Sociala ekonomienheten avvecklas från årsskiftet. Ansvarig är social- och äldredirektör Anders Fredriksson. *Sociala ekonomienheten avvecklad. Återstår ev. beslut om förändrad organisation.*

Ansvar för ekonomiskt bistånd och flyktingmottagande flyttar till arbets- och företagsnämnden. Medarbetarna integreras i nuvarande arbets- och företagsenheten med direktören för arbete och fritid, Malin Westerback, som ansvarig direktör. *Genomfört.*

Ansvarig direktör för den nya natur- och trafiknämnden blir natur- och trafikdirektören Dag Björklund. En extern utredning av om kommunen ska bilda ett VA-bolag ska göras under våren 2015 för genomförande senast 2016. Ansvariga direktörer är Lena Dahlstedt och Dag Björklund. *Nämndorganisation och utredning om VA-bolag genomförd, kommer att redovisas till kommunstyrelsen hösten 2015.*

Miljö- och stadsbyggnadsnämnden ska ha ett myndighetsutskott med delegation att fatta beslut i ärenden som utgör myndighetsutövning mot enskild, i enlighet med av nämnden antagen delegationsordning. En översyn av miljö- och stadsbyggnadsorganisationen beräknas vara klar till årsskiftet 2014/2015, ansvarig är stadsbyggnadsdirektör Gunilla Glantz. *Genomfört. Beslut om styrgrupper och snabbare beslutsprocesser.*



En ny enhet för strategisk ledning och styrning för den samlade territorieutvecklingen utreds under november-december 2014 och inrättas per den 1 januari 2015, inom ramen för stadsbyggnadsdirektören Gunilla Glantz ansvar. *Genomfört, ny enhet för strategisk stadsutveckling etablerad med Andreas Totschnig som enhetschef.*

Teknik- och stadsbyggnadsstaben ses över under våren 2015 med målsättningen att de olika funktionerna kan infogas i ordinarie stödenheter. Ansvariga direktörer för genomförandet är Gunilla Glantz, Dag Björklund och Jenny Asmundsson. *Översyn genomförd och funktionerna har förts över till ordinarie stödenheter.*

Kommunal produktion

Idrottsdriften får ett tydligare uppdrag och flyttar till produktionsområdet Valfärd samhälls-service från den 1 januari 2015. Ansvariga direktörer är Malin Westerback och Anette Böe. *Genomfört.*

Nya ägardirektiv tas fram under våren 2015 för de två välfärdsområdena. Ansvariga för detta är direktörerna Helena Meier, Eva Olin, Anette Böe och Einar Fransson. *Genomfört och ägardirektiv är beslutade av kommunfullmäktige.*

Stödprocesser

Stödprocesserna är oerhört viktiga för att skapa goda förutsättningar och underlätta för de olika verksamheterna att genomföra sina uppdrag på bästa sätt. De olika stödprocesserna har utvecklats positivt under senare år och vi ser en ökad kundnöjdhet och effektivitet.

Nu går utvecklingen in i nästa fas där stödprocesserna i ännu större utsträckning kan bidra till utvecklingen av en smart kommun med öppen, tidig och tydlig kommunikation i alla led för både medborgare och medarbetare. Kommunens digitalisering de senaste åren inom flertalet områden ställer nya krav på kapacitet och kvalitet både hos system och medarbetare. Utvecklingen inom till exempel plan- och exploateringsverksamheten ställer nya krav på stödfunktioner som kan underlätta för projektledarna att göra ett bra jobb. Liknande utveckling och utmaningar finns inom det sociala området. För att stödja denna utveckling behöver också stödprocesserna utvecklas kommande år.

Serviceenheten kan i större utsträckning hantera ökat behov av intern service liksom kontaktcenter som i större utsträckning kan hantera extern service och enkel myndighetsutövning. *Pågår kontinuerlig utveckling.*

Styrande dokument behöver fortsatt utvecklas med syftet att förenkla för medborgare, medarbetare och chefer. Ansvarig är stadsjurist Helena Meier. *Pågår kontinuerlig utveckling.*



En fortsatt utveckling behövs också om etik, moral och grundläggande värderingar och förhållningssätt. Ansvariga direktörer är Helena Meier och Elisabeth Carle. *Pågår kontinuerlig utveckling.*

Utbildningsstöd för den politiska organisationen

Kommunfullmäktige

Utbildning erbjuds nya ledamöter och ersättare i fullmäktige under första kvartalet 2015. Ansvariga tjänstemän för detta är Lena Dahlstedt och Helena Meier. *Genomfört*

Kommunstyrelsen och närliggande tjänstemannaorganisation

Utbildning erbjuds nämndordförande och berörda direktörer under våren 2015 med syfte att utveckla systemägarrollen och rollen som ordförande respektive direktör. Ansvariga för att utbildningen genomförs är Lena Dahlstedt, Klara Palmberg Broryd och Helena Meier. *Genomfört.*