

## Nya mål för styrning av Nacka kommun

### Förslag till beslut

Kommunstyrelsens arbetsutskott noterar förslag till nya kommunövergripande mål samt ambition för kommunen.

### Sammanfattning

Nacka kommuns styrmodell bygger på flera olika delar. Kommunen har en vision, en grundläggande värdering, fyra styrprinciper och mål- och resultatstyrning. Mål- och resultatstyrningen utgår i dagsläget från åtta kommunövergripande mål, vilka har funnits i snart tjugo år. Nu behövs det nya mål för kommunen för att kunna ge önskad styrning under perioden fram till 2030, då kommunen ska växa betydligt snabbare än tidigare. I detta ärende föreslås nya mål, vilka är: *bästa utveckling för alla, attraktiva livsmiljöer i hela Nacka, stark och balanserad tillväxt* samt *maximalt värde för skattepengarna*. Vidare beskrivs ett förslag till ambition för kommunen, att *Nacka ska vara bäst på att vara kommun*, som blir ett tillägg till kommunens styrmodell.

De nya kommunövergripande målen ska fastställas av kommunfullmäktige i Mål och budget för 2016-2018. Ambitionen föreslås också fastställas i Mål och budget för 2016-2018. I detta ärende beskrivs också andra delar av kommunens styrmodell, för att sätta förslaget till nya mål och ambition i ett sammanhang.

### Bakgrund

Nacka kommuns styrmodell bygger på flera olika delar. Kommunen har en vision, en grundläggande värdering, fyra styrprinciper och mål- och resultatstyrning. Mål- och resultatstyrningen har i dagsläget sin utgångspunkt i åtta kommunövergripande mål, som redovisas nedan.



Mål för verskamhetsresultat	Mål för insatta resurser
God kommunal service	Effektivt resursutnyttjande
Stor valfrihet	Lägsta möjliga skatt och påverkbara avgifter
Starkt medborgarinflytande	Kommunal ekonomi i balans
God livsmiljö och en långsiktigt hållbar utveckling	
Trygg och säker kommun	

Dessa mål har varit styrande i snart tjugo år och en uppenbar styrka med dem har således varit deras relevans under en så pass lång tid. Det är nu av olika skäl dags att ta fram nya mål. Uppföljningar har visat att målen inte upplevs ha en så stark styreffekt längre. De är ganska generellt formulerade och skulle kunna gälla för många kommuner i dagens Sverige. Det är snarare nämndernas underliggande strategiska mål som ger en bild av vart kommunen vill.

Det finns också ett behov av att utveckla flera delar av mål- och resultatstyrningen. De strategiska målen har sammantaget varit väldigt många, kring 80-100 stycken, och lägger man till alla de nyckeltal som ska mäta måluppfyllelsen blir det svårt att överblicka. Nämnderna har under senare år arbetat med att vassa målen och göra dem färre. Denna utveckling behöver fortsätta. Även när det gäller mätning av måluppfyllelse, kvalitet och effektivitet finns det utvecklingspotential. Mot denna bakgrund behöver mål- och resultatstyrningen stärkas, för att den ska upplevas som levande och relevant och därmed ge en starkare styreffekt.

Behovet av att ta fram nya övergripande mål för kommunen och stärka styrningen hänger också starkt samman med att kommunen nu går in i en fas då tillväxten ska öka markant. Minst 20 000 nya bostäder ska byggas och 15 000 nya arbetsplatser skapas i Nacka fram till 2030. Kommunen driver och möjliggör denna utveckling. Samtidigt ska kommunen leverera välfärdstjänster av högsta kvalitet till medborgarna. Nu behövs det mål som är anpassade till denna fas, som kan bidra till att styra kommunen i en önskad riktning.

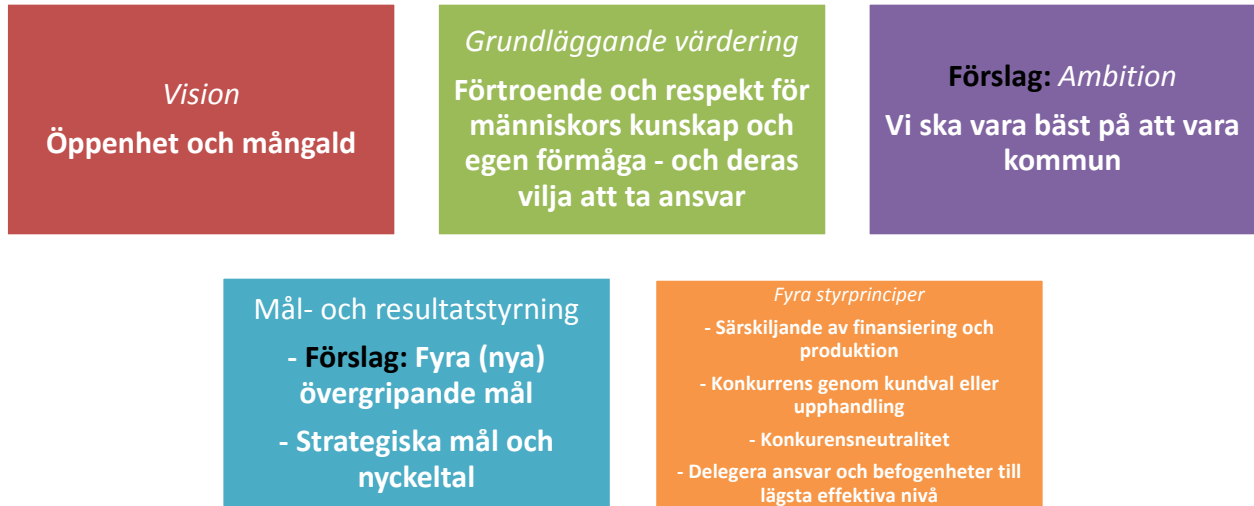
### **Ambitionen föreslås som ett tillägg till kommunens styrning**

Kommunens vision och grundläggande värdering och de fyra styrprinciperna fortfarande är relevanta och levande i kommunen och det föreslås inga förändringar av dessa. Däremot föreslås ett tillägg till styrmodellen, en ambition. Behovet av detta hänger också samman med de utmaningar som ligger framför kommunen i och med den mycket starka tillväxten.

### **Nackas styrning**

Nackas styrmodell bygger på flera delar. I detta dokument beskrivs (kortfattat) visionen, den grundläggande värderingen och de fyra styrprinciperna samt ges förslag till ambition och nya övergripande mål (som är utgångspunkten i mål- och resultatstyrningen). Tillsammans skapar modellen ramar för vad organisationen eftersträvar samt hur vi utför arbetet och agerar.

## Delar i Nacka kommun styrmodell



### Visionen

Nacka kommuns vision är *öppenhet och mångfald*. Kommunens vision bygger på att öppenhet är ett förhållningssätt som leder till mångfald. Att ha en vision som är ett förhållningssätt innebär att var och en är med och skapar det konkreta innehållet. Innebörden av öppenhet och mångfald utvecklas till exempel i de kommunala verksamheterna, i olika privata företags verksamhetsplaner och i enskilda människors handlande.

Förhoppningen är att visionen på sikt får ett genomslag i samhällets olika delar och på så sätt skapar något som skulle kunna beskrivas som en "Nacka-anda".

Öppenhet och mångfald står också för en tillåtande attityd. Det betyder att vi i Nacka ska tillåta varandra att lyckas och att misslyckas, men också att vi bör stödja den som inte av egen kraft kan skapa sig goda levnadsbetingelser.

### Grundläggande värderingen

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

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

## Förslag till ambition

Till kommunens styrning läggs ambitionen att ”*Vi ska vara bäst på att vara kommun*”.

Ambitionen har två betydelser. För det första, att Nacka kommun ska ägna sig åt det som en kommun ska göra, d.v.s. sina två uppdrag: att leverera välfärdstjänster av hög kvalitet och att utveckla territoriet. Välfärdstjänster innefattar bl.a. förskola och skola samt stöd och omsorg till personer med olika behov. Andra tjänster som ligger inom kommunens kärnverksamhet är att skapa möjligheter för medborgarna – med fokus på barn och unga – att ha en aktiv fritid och tillgång till kultur av hög kvalitet. I uppdraget att utveckla territoriet handlar det om medborgarnas livsmiljö, med en välskött utemiljö, rent vatten och god framkomlighet. Kommunen arbetar för dagens medborgare och morgondagens, genom att verka för bra kommunikationer och tätare bebyggelse, samtidigt som vatten och natur värnas.

Ambitionens innebörd är också att det kommunen gör ska vara av hög kvalitet, bland den högsta i landet. I ”bäst” ligger förutom en hög kvalitet naturligtvis också en hög effektivitet, så att medborgarna får ut så mycket värde som möjligt av varje skattekrona. Ambitionen tydliggör att det förväntas att resultat mäts och jämförs med andra kommuner (och andra organisationer), i alla kommunens verksamheter. Kommunens breda och mångfacetterade verksamhet minst ska vara bland de tio procent bästa i landet i olika mätningar.

## Förslag till nya övergripande mål

Förslaget är att de nuvarande åtta övergripande målen ersätts av fyra nya:

- Bästa utveckling för alla
- Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka
- Stark och balanserad tillväxt
- Maximalt värde för skattepengarna

### Bästa utveckling för alla

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

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

### Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka

Nacka är en välkomnande, tolerant och nyskapande plats att bo, besöka, och arbeta i. Här finns spännande miljöer och levande mötesplatser som är trygga och tillgängliga. Det unika i kommundelarna bevaras och utvecklas. Framkomligheten är god, bebyggelsen tät och varierad och naturen är nära i hela Nacka. Kultur- och idrottslivet är rikt och aktivt.



Rent vatten, frisk luft, ett rikt växt- och djurliv och en god bebyggd miljö kännetecknar Nackas miljöambitioner. Kommunen arbetar för en låg klimatpåverkan och en giftfri miljö.

### **Stark och balanserad tillväxt**

Nacka växer för fler. Fram till 2030 ska minst 20 000 nya bostäder byggas och 15 000 nya arbetsplatser skapas. Nacka ska ha ett företagsklimat i toppklass.

Tillväxten sker med ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet på kort och lång sikt.

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

### **Maximalt värde för skattepengarna**

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

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

### **Styrande principer**

Fyra styrprinciper, som tar sin utgångspunkt i visionen och den grundläggande värderingen, kompletterar de ovan beskrivna utgångspunkterna för styrningen:

- Särskiljande av finansiering och produktion
- Konkurrens genom kundval eller upphandling
- Konkurrensneutralitet
- Delegerat ansvar och befogenheter till lägsta effektiva nivå

### **Särskiljande av finansiering och produktion**

Nacka kommuns organisation består av tre delar. Finansieringsansvaret för verksamheterna ligger hos den politiska delen, det vill säga kommunfullmäktige och nämnder. Här sätter de förtroendevalda upp mål för verksamheterna och beslutar om ekonomiska ramar. Till sin hjälp har de en tjänstemannaorganisation som också arbetar med myndighetsuppgifter. Tjänster och service utförs inom produktionen där kommunala och privata anordnare verkar i konkurrens.

### **Konkurrens genom kundval eller upphandling**

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

### **Konkurrensneutralitet**

De politiska nämnderna, som sätter mål och finansierar produktionen, är konkurrensneutrala. För att kommunala och privata anordnare ska ha samma villkor tillämpar kommunen marknadsmässiga internhyror och internpriser för den egna produktionen. Likvärdiga tjänster har lika stor offentlig finansiering.

### **Delegerat ansvar och befogenheter**

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

### **Arbetet med att ta fram nya mål**

Arbetet med att ta fram nya mål har pågått under 2015. Kommunstyrelsen och stadsdirektörens ledningsgrupp har vid tre tillfällen träffats i syfte att fundera kring var kommunen ska vara 2030 och vilka mål som kan styra oss dit.

Fastställandet av nya kommunövergripande mål för kommunen är ett första steg i att utveckla kommunens mål- och resultatstyrning. Under 2016 fortsätter arbetet genom att nämnderna ska förhålla sig till de nya målen, ta fram strategiska mål och en plan för hur målen ska följas upp. Denna process är minst lika viktig som själva målformuleringen när det gäller att öka de övergripande målen styrverkan. Under 2016 kommer också arbete ske med att förankra de nya målen i organisationen i stort.

Det finns en ambition att öka nämndernas samverkan kring arbetet med att formulera mål för att få tillstånd ett ökat samspel och ökad samsyn. Nämnderna kommer därför att ges (viss) styrning och stöd i processen att ta fram nya strategiska mål. Förnyelseenheten kommer i samarbete med controllerenheten att driva detta arbete. Syftet med detta är också att skapa en något större enighet när det gäller hur de strategiska målen formuleras och följs upp.

### **Ekonomiska konsekvenser**

Förslaget har inga direkta eller i nuläget mätbara konsekvenser. Målen syftar dock till att skapa en bättre styrning, bl.a. för att öka effektiviteten och öka värdet som medborgarna får ut av skattemedlen.



## **Konsekvenser för barn**

Beslutet har inga direkta eller mätbara konsekvenser för barn, i detta skede. Styrningen av kommunen syftar dock ytterst till att göra Nacka till en ännu bättre kommun att bo och verka i. Många av kommunens verksamheter riktar sig till barn eller till deras föräldrar. Styrningen av kommunen i den riktning som de föreslagna övergripande målen anger och med den ambition som föreslås så kommer detta att ha en positiv inverkan på Nacka-barnens liv.

Barnperspektivet kommer också att vara en viktig ingång i processen att arbeta med målen gemensamt över nämnderna. Samarbete mellan verksamheter som tillhör olika nämnder pågår redan på många fall i kommunen, exempelvis genom SkolFam där socialtjänst och skola samverkar. Att nämnderna ges stöd i att tillsammans formulera sina mål kan ytterligare uppmuntra och stärka denna typ av samverkan.

Lena Dahlstedt  
Stadsdirektör

Klara Palmberg Broryd  
Strategi- och förnyelsedirektör