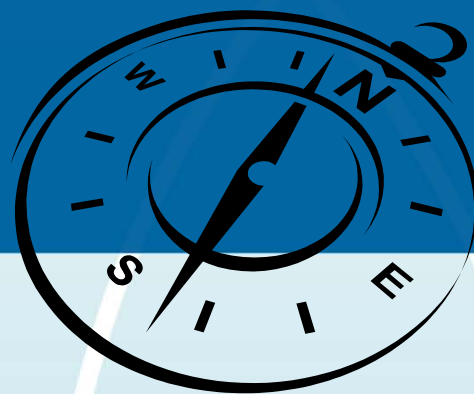


# KommunKompassen

ANALYS AV

NACKA KOMMUN

FEBRUARI 2011



Leif Eldås och Anna Lindström, SKL  
Barbro Östberg, Göteborgs stad



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting

## Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?.....	3
2	Nacka kommun i förhållande till Kommunkompassen: Sammanfattning.....	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	5
	Område 1 Offentlighet och demokrati .....	6
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering .....	10
	Område 3 Politisk styrning och kontroll .....	13
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation .....	16
	Område 5 Resultat och effektivitet .....	18
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	21
	Område 7 Verksamhetsutveckling .....	25
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare .....	28
4	Översikt av poängfördelning .....	33
5	Kortfakta om Nacka kommun .....	37

# 1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder sedan år 2002.

Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale och regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

- det politiska systemet
- kommunernas förmedling av tjänster
- kommunen som arbetsplats
- utvecklingen av lokalsamhället.

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett antal frågor belyses. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering och medborgar- respektive brukarorientering.

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokrati
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Kommunen som samhällsbyggare.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten ofta till kommuner som kan ses som förebilder inom olika områden. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

## 2 Nacka kommun i förhållande till Kommunkompassen: Sammanfattning

### Utvärderingen

Utvärderingen av Nacka kommun genomfördes i slutet av februari år 2011 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassen. Den första genomfördes 2003 utifrån den äldre versionens frågeställningar och uppnådde då 525 poäng. Resultaten är inte direkt jämförbara. Av erfarenhet har vi kunnat skatta att det är brukligt att lägga på 80-100 poäng på resultatet i Kommunkompassen 2.0, vilket hypotetiskt skulle innebära att Nacka uppnår det högsta resultatet någonsin enligt det äldre verktyget.

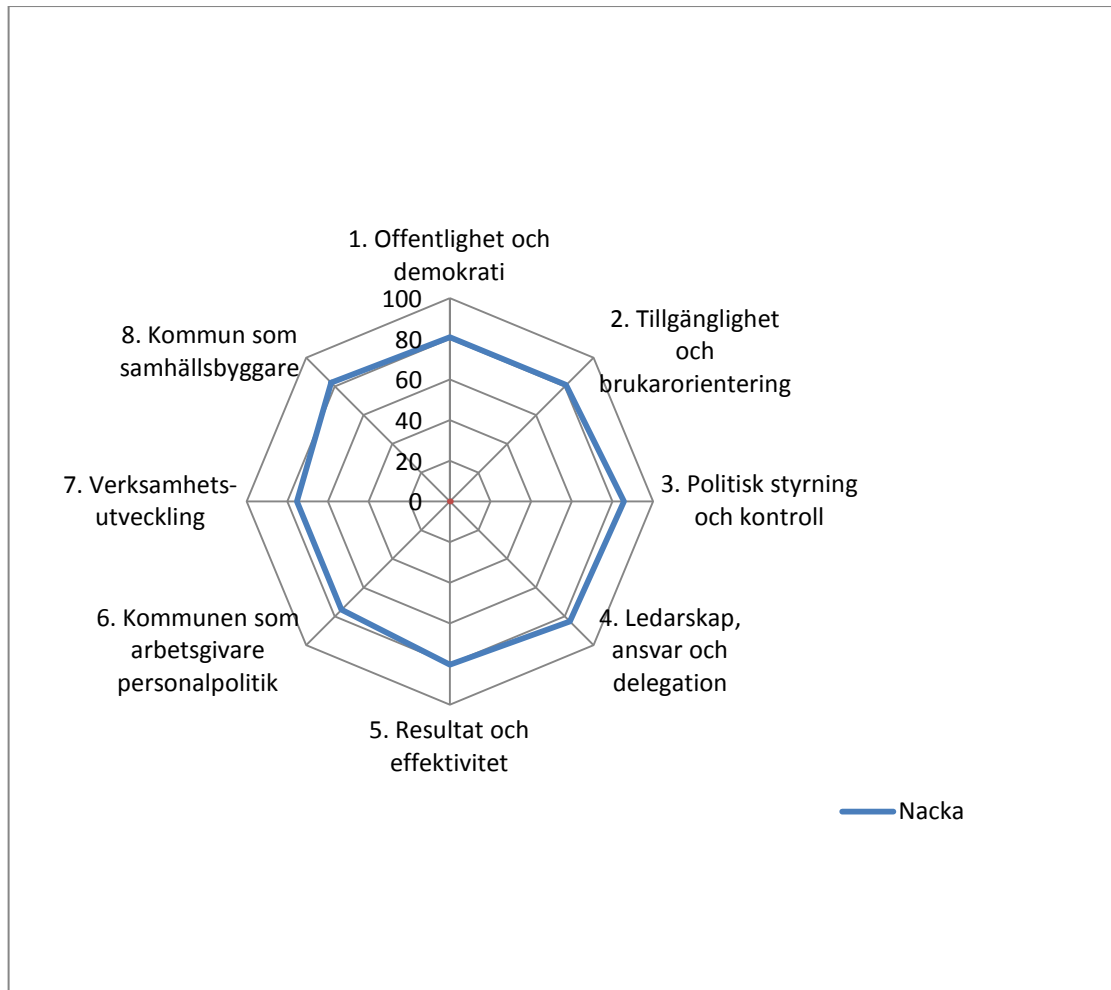
Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade deltog politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

### Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Nacka kommun 2011 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden.

	Poäng 2011
1. Offentlighet och demokrati	80
2. Tillgänglighet och brukarorientering	83
3. Politisk styrning och kontroll	86
4. Ledarskap, ansvar och delegation	83
5. Resultat och effektivitet	80
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	75
7. Verksamhetsutveckling	75
8. Kommun som samhällsbyggare	83
<b>TOTALT</b>	<b>644</b>

På följande sida presenteras Nackas resultat i ett spindeldiagram.



### Jämförelser

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida [www.skl.se/kvalitet](http://www.skl.se/kvalitet). Här finns även ett sökverktyg för att hitta bland annat goda exempel från olika kommuner.

### Referenskommun

Det goda resultatet innebär att Nacka blir en viktig referenskommun med kunskaper och erfarenheter för andra kommuner att lära av. Av det skälet la utvärderarna tid på att, vid sidan av styrkor som presenteras under respektive huvudområde, sammanfatta ett antal medvetna övergripande strategier som bidragit till det goda resultatet och som kan vara intressanta ur ett styrning och ledningsperspektiv.

#### 14 framgångsstrategier i Nacka kommun

1. Visionen är en ledstjärna i formandet av direktiv och målbilder i hela organisationen.
2. Tydlig fokus på att verka i Nackabornas intresse. Dialog och inflytande.
3. Kommunen lever sin värdegrund genom att den präglar planeringsarbete och service.
4. Brukarna i fokus, inarbetad kultur som stöds av mål och processer.
5. Styrmodellen etablerades för länge sedan, är inarbetade och förfinas löpande.
6. Omfattande dialog kring vad som skapar mervärde för skattepengarna, och inte, i hela organisationen. Fokus på att skala bort "onödigheter".

7. Uppföljning och resultat i fokus med tydlig koppling till styrning och utveckling. Löpande rapportering fokuserar på att spegla relationen mellan resursinsats i förhållande till verksamhetens resultat.
8. Tydlig politisk styrning och rollfördelning mellan politiker och tjänstemän.
9. Extremt långtgående delegering till produktionsledet. Prövar lagstiftningens yttersta gräns. Stor frihet, hög tillit och tydligt ansvar.
10. Innovativt arbete med ledar- och medarbetarutveckling.
11. Krav på professionalitet, en inarbetad "kultur". Hög nivå på diskussionen i intervjugruppena.
12. Utvecklingsarbete i hög grad relaterat till forskning.
13. Stor fokus på jämförelser och samarbete för att lära och utvecklas.
14. Anordnarna/produktionen har en stark ställning i organisationen. Citat från den centrala förvaltningen "Det är deras behov som styr, det är de som utför välfärdsuppdraget, vi är en serviceorganisation till för dom."

### 3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

#### Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li> <li>• Information till medborgare</li> <li>• Medborgardialog och samverkan</li> <li>• Etik – motverkan av korruption</li> </ul>	80

#### Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Nackabornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller då både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt genom sitt partiarbete, dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta kriterium. Partiarbetet som av många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

## **Strategi för demokratiutveckling och information**

I majoritetsprogrammet finns beskrivet vad man vill göra för att främja demokratiutvecklingen. Majoritetsprogrammet är direkt kopplad till mål och budget.

I slutet av varje mandatperiod sammanställs ett demokratibokslut. Workshop anordnas för att diskutera och analysera demokratibokslutet. Nacka har en tydlig uppdelning mellan vad som är politikernas och partiernas roll när det gäller demokratiutveckling respektive vad som är tjänstemannaorganisationens roll.

Kommunen har två övergripande mål som har koppling till demokratin – starkt medborgarinflytande samt stor valfrihet. Dessa mål har funnit länge som kommunens övergripande mål, och är starkt kopplade till styrsystemet och den grundläggande värderingen.

Det finns en av kommunstyrelsen fastställd kommunikationspolicy. Kommunen har en gemensam grafisk profil och det finns beskrivet hur den grafiska profilen ska användas. Det finns även riktlinjer för webb och för hur dokument ska utformas. Dessa dokument ses regelbundet över. Den grafiska profilen har nyligen setts över. Under kommunikationsdirektören finns en stab för kommunikation och kommunen har en egen internprissatt kommunikationsenhet. Verksamheter kan välja att köpa kommunikationstjänster där eller externt.

Många verksamheter har egna kommunikatörer. Det gäller exempelvis skolan och stadsbyggnadsområdet. Det görs regelbundna uppföljningar och analyser av vad som sägs om kommunen i media. Resultaten från demokratibokslut och andra uppföljningar används till att förfinas demokratiarbetet och informationen.

### **Information till medborgarna**

I dokumentet ”Riktlinjer för Nacka.se” regleras hur arbetet med information på hemsidan ska genomföras. Dokumentet beskrivs bland annat med syfte, vision, mål och effektmål, ansvar och roller, grafisk form, informationsstruktur och krav på innehåll. Målen följs upp regelbundet genom användartester och resultatet används för att förfinas riktlinjer och informationen.

Kommunen sprider regelbundet information via lokaltidning, digitala nyhetsbrev men också direkt till hushållen i pappersform.

Alla handlingar, kallelser/föredragningslistor, protokoll eller tjänsteskrivelse finns tillgängliga på hemsidan för allmänheten före och efter möten i politiska sammanträden. Handlingarna kan också läsas på biblioteken, på Kontaktcenter eller i Nacka stadshus.

Möten i Kommunfullmäktige kan följas via webb-tv såväl live som bakåt i tiden. Kan även beställas på CD. Eftersändning av sammanträdet läggs ut något dygn efter det att sammanträdet ägt rum. Eftersändningen är möjlig att följa dels i sin helhet och dels genom att man klickar sig fram till just det ärende man vill ta del av. På sidan ”Statistik” finns även möjlighet att söka efter ärenden eller inlägg från olika ledamöter. Möten går även att följa på närradion. Kommunen använder även sociala medier som bloggar, facebook och twitter men än så länge i relativt begränsad omfattning.

### **Information om resultat**

Kommunen är mycket aktiv i att löpande sprida lättillgänglig information och kortfattat kommentera resultat ur ett medborgarperspektiv. Under rubriken ”Kvalitet” på hemsidan redovisas ex. sammanfattande kvalitetsredovisning från respektive verksamhetsområde, brukarundersökningar och resultatjämförelser.

Där finns även uppföljning av auktoriserade utförare. Vidare finns sammanställningar av olika resultat ex. Nacka i siffror, KKiK och medborgarundersökningar. Även tertialrapporter och årsredovisning är medborgaranpassade genom att verksamhetsresultat och insatta resurser enkelt visualiseras sida vid sida.

Resultat av medborgar- och kundundersökningar publiceras och används i mål- och resultatstyrningen med fokus på jämförelser med andra. Inom förskolan och skolan finns ett verktyg på nätet som heter Jämföraren. Där kan man jämföra resultat mellan olika anordnare; kundundersökningar, ekonomi, och olika nyckeltal som är relevanta för respektive verksamhet. Detta verktyg ska byggas ut för verksamheterna inom det sociala området.

Under rubriken ”Aktuellt i politiken” kan man ta del av vilka sammanträden som är på gång och de viktigare besluten som tagits i nämnderna kommenterade på ett lättfattligt sätt. ”Nackaåret” är en resultatpresentation i ljud och bild på webben där bland annat kommunstyrelsens ordförande kommenterar resultaten.

### **Medborgardialog och deltagande**

Transparens och dialog är ett kännetecken för Nacka. Kommunen har även en lång tradition av att följa upp arbetet och förfina det exempelvis utifrån resultat i medborgarundersökningar, demokratibokslut och dialogen.

Medborgarna har möjlighet att komma med medborgarförslag och det finns rutiner för hur de ska hanteras.

Nacka kommun bjuder varje år in till dialog om budgeten. Det ger kommuninvånarna möjlighet att påverka budgeten för nästa år. Budgetdialogen sker på kommunens webbplats där hela budgetförslaget finns redovisat per nämnd. I ett särskilt diskussionsforum finns möjlighet att lämna synpunkter och ställa frågor till politikerna. Information om när budgetdialogen pågår publiceras på webbplatsen och i lokalpressen.

Inom kommunstyrelsen finns fem olika råd. Råden fungerar som samrådsorgan mellan kommunen och olika delar av Nackasamhället. De är också forum för överläggningar och ömsesidig information mellan respektive del av Nackasamhället samt kommunstyrelsen och övriga nämnder. Råden består av förtroendevalda ledamöter och representanter för Nackasamhället.

I samband med att olika planer kopplade till den fysiska planeringen tas fram, har medborgarna möjlighet att ta del av planerna både via webben och i olika former av informationsmöten.

Exempel på temat inflytande är ”Ungt inflytande”, som är ett sätt att göra verklighet av barnkonvention och ungas rätt till inflytande. Under tre veckor varje sommar har ett antal ungdomar möjlighet att som feriearbete arbeta med olika uppdrag och därigenom utöva inflytande i dessa. I år har två uppdrag drivits. Ett om hur Nackasamhället ser ut 2030, kopplat till arbetet med ny översiktsplan. Det andra uppdraget har handlat om framtidens arbetsplats i Nacka år 2030. I det arbetet har både kommunen och några företag varit med.

Ett annat exempel är ”Fisksätradiologen” där kommunen tidigt i planprocessen förde dialog med medborgarna om framförallt trafikmiljön och utomhusmiljön. Syftet var att förankra idéer och få in synpunkter och önskemål och det resulterade i flera synpunkter/förslag som konkretiserades.



Några av aktiviteterna som genomförts;

- Workshops med 50 deltagare, personliga frågestunder med cirka 50 personer
- Skolklassmöte med 20 elever
- Fokusgrupper
- Personliga intervjuer bland annat genom dörrknackning med drygt 100 personer.
- En Facebooksida skapades och information om dialogen sattes upp i tvättstugorna på sex olika språk.
- Mycket information på Nackas webbplats.

### Motverka korruption

Dokument om otillbörlig påverkan, redovisningsreglemente, värdegrund och internkontroll är de övergripande riktmärkena och verktygen för att motverka korruption.

Huvudkanalen får att ta emot signaler som berör otillbörligt agerande är det kommungemensamma system för synpunktshantering där medborgarna kan lämna synpunkter på all kommunalt finansierad verksamhet. Man kan också lämna synpunkter via brev, telefon, e-post, SMS och chatt. Eller via kommunens Kontaktcenter.

Kommunen genomför utbildningsinsatser på temat och använder ett interaktivt kommunspel där frågor om service och bemötande tas upp men även frågor kring otillbörligt agerande.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydliga styrprinciper kring information och medborgardialog.</li> <li>• Utvecklad kommunikationsplattform.</li> <li>• Transparens och dialog kännetecknar Nacka kommun. ”Ungt inflytande och ”Fisksättradialogen goda exempel”.</li> <li>• Resultat och jämförelsesida på webben. ”Nackaåret”.</li> <li>• Kvalitet på hemsidan. Ex. Socialtjänstens kvalitetsredovisning.</li> <li>• Regelbundna brukarundersökningar, medborgarundersökningar och demokrati-bokslut.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bygg vidare på kommunikationsplattformen genom att utveckla arbetet med sociala medier.</li> <li>• Fortsätt utveckla lättillgänglig information kring resultat.</li> <li>• Använda ”Fisksättrakonceptet” i alla orter utifrån lokala behov?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förtydliga vägen in för att ta emot signaler som tyder på otillbörligt beteende. Whistleblower – funktion.</li> </ul>

## Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Strategi för brukarorientering</li> <li>● Tillgänglighet och bemötande</li> <li>● Information om service och tjänster</li> <li>● Valfrihet</li> <li>● Brukarundersökningar</li> <li>● Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering</li> </ul>	83

### Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är ytterligare en viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla.

Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare.

### Strategi för brukarorientering

Utvärderarna, med ca 50 genomförda granskningar bakom sig, har aldrig mött en kommun med så tydligt anslag och fokus på brukaren. Nacka kommun lyssnar på brukare och medborgare, betonar brukarfokus för medarbetarna och följer löpande resultatet. Kommunen använder även kundval inom i princip nästan alla individuella tjänster. Anslaget bygger på att konkurrens leder till att verksamheterna måste vara lyhörda för kundernas behov.

I den kommunövergripande servicepolicyn finns uttalat att alla medarbetare är till för brukare, medborgare, företag och organisationer. Det finns ett strategiskt mål om god service, hög tillgänglighet och bra bemötande i alla externa och interna kontakter. Därtill finns det särskilda nyckeltal kopplade till detta mål.

Personalpolicyn och medarbetarenkäten tar även upp arbetsgivarens förväntningar på brukarorientering. Sedan år 2000 har årliga uppföljningar gjorts på området i syfte att stimulera dialogen på arbetsplatserna kring ämnena brukarorientering och kvalitetsutveckling. Medarbetarenkäten följer upp ”att medarbetarna har förståelse för vad som är viktigt för att nå ett bra resultat för kunderna/medborgarna”, ”om man på arbetsplatsen har de förutsättningar som krävs för att leva upp till det kunderna/medborgarna kan förvänta sig” och ”om man på arbetsplatserna diskuterar klagomål/synpunkter från kunder/medborgare för att lära och blir bättre”. Medarbetarenkäten följer dessutom upp medarbetarnas självskattning av ”stoltheten över det arbete som utförs på arbetsplatsen” och om ”man ofta anstränger sig lite extra så att varje kund/medborgare uppskattar tjänsterna/service”. Utvecklingspotential och jämförelser med andra verksamheter visas tydligt i resultatdiagram och resultaten följs över tid.

Brukarenkäter är även en metod som används både inom konkurrensutsatta verksamheter och verksamheter som inte är det, exempelvis myndighetsutövning.

Bland annat skickas enkäter till dem som sökt bygglov, lantmäteriförrättningar, enkla planändringar samt berörts av miljötillsyn. Kommunen har även ett pensionsråd och råd för personer med funktionsnedsättning.

### **Tillgänglighet och bemötande**

Kommunen arbetar utifrån en servicepolicy och personalpolicy som fokuserar på tillgänglighet och bemötande. I det interaktiva kommunspelet tas frågor om service och bemötande upp likaså i introduktion av nyanställda. Kundvalet gör att bemötande och kvalitet är ett viktigt konkurrensmedel. Utbildning sker löpande per verksamhetsområde.

Bemötande är inte ett av kommunens fyra lönestyrande kriterier, men kommunen hävdar att samarbetsförmåga är synonymt. Ett utvecklingsområde kunde vara att tydliggöra att tillgänglighet och bemötande är viktiga parametrar vid rekrytering. Ett annat är att lyfta dessa parametrar när kommunen belönar chefer, medarbetare och enheter.

Kommunen följer upp tillgänglighet och bemötande årligen. Det görs sedan tre år en särskild årlig undersökning av tillgängligheten varje år. Undersökningen är kopplad till särskilda mål som finns för tillgänglighet. Bemötande följs upp via medborgarenkäten och brukarenkäter. Mätmetoderna har utvecklats över tid för att ge bättre styrning.

Exempelvis annat har det i chefers resultatkontrakt lagts till uppgiften att tillse att tillgängligheten och bemötande utvecklas. Kommunen utgör ett gott exempel i detta sammanhang.

### **Valfrihet och påverkan - Information om service och tjänster**

Nacka har utvecklat kundvalssystem inom barnomsorg, utbildning, äldreomsorg, dagverksamhet, familjerådgivning, familjebehandling och musikskolan. Med hjälp av checkar kan invånarna välja mellan ett flertal utförare av tjänster inom dessa områden. Checkarna bygger på principen att ersättningen till anordnarna är direkt kopplad till den tjänst som produceras. Utförarna kan vara privata eller kommunala. Kommunen kan uppvisa åtskilliga exempel där medborgarnas val har haft en avgörande betydelse för hur verksamheter drivits och utvecklats.

Kundvalsmodellen och arbetet med checkar ställer krav på att det ska finnas ett underlag som brukaren kan göra ett val utifrån bl a utifrån kvalitativa aspekter. Ett gott exempel är inom ramarna för kundval av barnomsorg, utbildning och äldreomsorg där brukarna kan jämföra verksamhetsenheterna i Nacka i JämförareN på hemsidan. Jämföraren utvecklas nu för att rymma jämförelser av fler verksamheter. Det finns även information i tryckt form. Det finns ett 20-tal kundvalssystem inom olika verksamhetsområden och i några system finns det utrymme att utveckla informationen som valet ska grundas på.

När det gäller informationen om service och tjänster gör kommunen regelbundna uppföljningar av hur många som är inne på olika delar av hemsidan. De följer vilken ranking hemsidan får av SKL och andra som rankar hemsidor. Kommunen har två nyckeltal som följs upp kopplade till informationen på hemsidan, samt hur enkelt det är att utföra tjänster på webben. Kontaktcenter som hela tiden har kontakt med medborgarna och hämtar mycket av sina svar på hemsidan har också uppdraget att kvalitetssäkra informationen löpande genom att påpeka brister.

## Brukarundersökningar

Brukarundersökningar används inom socialtjänsten, förskolan, skolan, biblioteken, fritidsområdet, bygglovsenheten, miljöenheten, lantmäterienheten, planenheten och på näringslivsområdet. Resultaten används för att utveckla verksamheten. Resultaten återkopplas till varje enhet som har ett ansvar för att utveckla verksamheten med anledning av resultaten. Metoderna har använts under många år och har utvärderats och utvecklats. Resultaten publiceras bland annat i JämförareN. Nacka jämför även resultaten från brukarundersökningar med andra kommuner i hög utsträckning.

## System för service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts-/klagomålshantering

För att beskriva tjänsterna och för att informera om vad man kan förvänta sig använder Nacka olika sätt ex. kvalitetskriterier, service- och kvalitetspolicy och andra utfästelser av olika slag. Inom socialtjänstförvaltningen pågår ett arbete med att utveckla och omforma kvalitetspolicyn till någon form av servicegarantier.

Kommunen har ett gemensamt system för synpunktshantering där medborgarna kan lämna synpunkter på all kommunalt finansierad verksamhet.

Det är möjligt via flera kanaler – webben, brev, telefon, e-post, SMS, chatt. Genom ett gemensamt ärende- och dokumenthanteringssystem kan vissa synpunkter skickas vidare direkt till den anordnare eller verksamhet som ska hantera synpunkten, oavsett om den är kommunal eller privat.

Många av synpunkterna kommer till kommunens kontaktcenter, som är medborgarnas huvudsakliga väg in i kommunen. Kontaktcenter tar emot synpunkter och hanterar dem om möjligaste mån vid första kontakt. Produktionen använder synpunkterna för att utveckla och förbättra men det finns utrymme att på övergripande nivå utveckla analys och visualisering av inkomna synpunkter för att använda i styrningen och ledningen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brukarorientering.</li> <li>• Konkurrensinnebär att bemötande och kvalitet blir viktiga konkurrensfaktorer.</li> <li>• Tillgänglighetsguiden.</li> <li>• Kontaktcenter.</li> <li>• Systematiskt arbete med brukarenkäter och synpunkter och klagomål.</li> <li>• JämförareN på webben.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inom några områden utveckla underlaget som kundvalet ska grundas på.</li> <li>• Tydliggöra bemötande som ett av lönekriterierna.</li> <li>• Tydliggöra att tillgänglighet och bemötande är viktiga rekryteringsparametrar.</li> <li>• På övergripande nivå utveckla analys och visualisering av synpunkter som kommer in.</li> </ul>	

### Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• System för styrning och uppföljning</li><li>• Politiska mål</li><li>• Uppföljning och rapportering</li><li>• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän</li><li>• Samspel och dialog</li></ul>	86

#### Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/flera externa utförare. Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är någon form av målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning.

För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

#### Nackas organisation

Nacka kommuns organisation består av tre delar: den politiska organisationen, myndighets- och huvudmannaorganisationen samt produktionsverksamheten. Den politiska organisationen beslutar om övergripande mål, strategiska mål och fördelning av resurser. Myndighets- och huvudmannaorganisationen arbetar med kommunens myndighetsuppgifter samt att utveckla och följa upp den verksamhet som nämnderna har beslutat om. Inom produktionsverksamheten finns huvuddelen av kommunens medarbetare. De arbetar inom olika resultatenheter inom verksamhetsområdena förskola och skola, kultur och bibliotek, äldreomsorg och individ- och familjeomsorg. Här finns också kommunens interna service. Produktionsverksamheterna arbetar under konkurrens. Bland annat drivs ca 50 % av förskolorna i privat regi, 20 % av grundskolorna, 40 % av äldreboenden och näst intill 100 % av hemtjänsten och vuxenutbildningen.

#### Nackas styrmodell

Styrningen i Nacka utgår från de av kommunfullmäktige antagna visionen om öppenhet och mångfald och grundläggande värderingen om förtroende och respekt för människors kunskap och egen förmåga samt för deras vilja att ta ansvar. Visionen handlar om att våga pröva nytt och utmana både i Nacka som samhälle och i kommunens verksamhet. Visionen är väl etablerad och styr. Vid sidan av visionen utgår den styrningen från, en grundläggande värdering, fyra styrprinciper samt åtta övergripande mål samt en tydlighet i vad som är politikens roll respektive tjänstemännens.

Hur pass väl verksamheten genomsyras av visionen och den grundläggande värderingen följs upp i medborgarundersökningen och medarbetarenkäten. Kopplat till resultaten görs också olika insatser för ytterligare förankra visionen och den grundläggande värderingen I Chefsakademien (utvecklingsprogram för chefer i fem kommuner) genomförs en kulturanalys där de medverkande kommunernas vision och värdegrund diskuteras och analyseras. Kulturanalys har även genomförts i den ledarförberedande utbildningen Ledarskapsakademien.

Nacka definierar god ekonomisk hushållning som en sammanvägd bedömning av perspektiven verksamhetsresultat och insatta resurser. Därav delas kommunens åtta övergripande mål in i de två perspektiven verksamhetsresultat och insatta resurser. Rapporteringen i tertialerna och årsredovisningen utgår från dessa två perspektiv. Kommunfullmäktige har som sagt varit antagit åtta övergripande mål som är avsedda att styra så att visionen uppnås och som följer den grundläggande värderingen. Målen omprövas årligen av kommunfullmäktige och dessa är:

Målen som ger verksamhetsresultat

- God kommunal service
- Starkt medborgarinflytande
- Stor valfrihet
- God livsmiljö och långsiktigt hållbar utveckling
- Trygg och säker kommun

Målen som visar insatta resurser

- Effektivt resursutnyttjande
- Lägsta möjliga skattesats och påverkbara avgifter
- Kommunal ekonomi i balans

Inom ramarna för de åtta övergripande målen fastställer kommunfullmäktige strategiska mål för nämnderna. De strategiska målen ska tydligt ange den sökta kursen för de kommande fem till tio åren. Målbilden är tydlig, nedbrytbar och inarbetad i nämnderna och verksamheternas styr- och planeringsdokument.

En av de fyra grundläggande styrprinciperna är att delegera ansvar till lägsta effektiva nivå. Detta har koppling till den grundläggande värderingen och tron att beslut fattats bäst där medborgaren behov av service tillgodoses. Två av styrprinciperna berör konkurrens. Dels att använda konkurrens genom kundval eller upphandling, dels att alltid vara konkurrensneutral. Konkurrens driver utveckling av kvalitet och konkurrensneutraliteten innebär att alltid ges samma förutsättningar för alla anordnare, såväl privata som egenregin. Kundvalssystemet handlar just om kvalitetskonkurrens eftersom priset är fast. Som en konsekvens av att använda konkurrens för att utveckla verksamheten har kommunen i den fjärde styrprincipen åtskilt ansvaret för att finansiera från det att producera.

Hela styrkedjan utgår ifrån en risk- och väsentlighetsanalys som ger strategiska mål vilken sedan följs upp och analyseras utifrån vilka resultat som finns garanterar detta. Nyckeltal som används ska så långt som möjligt vara möjliga att jämföra externt. I analysen visualiseras resultaten i färgerna rött, gult eller grönt, vilket står för "har brister", "ok" respektive "bra". För att få sätta grönt måste man ha med externa jämförelser. Denna modell för styrning finns sedan nedbruten på verksamhets-/resultatnivå. Strategiska mål ses över kontinuerligt kopplat till risk- och väsentlighetsanalysen. Nyckeltal och målvärden justeras. Nyckeltal som inte är externt jämförbara har så långt som möjligt tagits bort.

Kommunen har tydliga metoder för att följa upp resultat, både på övergripande nivå, på nämndnivå, på verksamhetsnivå och på enskilda enheter. Både kommunala och privata anordnare deltar i denna uppföljning. Utifrån strategiska mål sätts nyckeltal och målnivåer. Resultaten redovisas transparent och medborgarna kan ta del av resultaten.

Grundstrukturen för styrmodellen etablerades redan under 90-talet och förfinas regelbundet.

### **Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän**

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän är tydlig i Nacka kommun.

Styrmodellen bygger på visionen, den grundläggande värderingen, fyra grundläggande styrprinciper samt en tydlighet i vad som är politikens roll respektive tjänstemännens. Rollfördelningen innebär att politikerna som medborgarnas valda företrädare ansvarar för att sätta mål för vad som ska uppnås, besluta om resurser för att nå målen samt att följa upp dessa. Tjänstemännen ansvarar för att målen genomförs med de resurser som beslutats.

Utifrån intervjuerna beskrivs politikerna som generellt mycket engagerade och professionella. Politikerna har i sin tur hög tilltro till tjänstemännen. Det tycks finnas ett ömsesidigt förtroende men också höga förväntningar på att man gör ett bra jobb.

### **Samspel och dialog**

De ledande tjänstemännen har en nära och god relation till politikerna genom ex. täta muntliga avstämningar i olika former ex. lunchmöten samt årliga summeringsmöten. Myndighets- och huvudmannorganisationen samt produktionsverksamheten har lite olika access till nämnderna och enskilda politiker. Båda har tillgång fast på lite olika sätt.

För att ha kontakt med produktionen förlägger nämnderna sammanträden ute i olika verksamheter och det finns en ordning som innebär att ”nya” politiker ska vara ute och auskultera för att få inblick och förståelse för verksamhetens förutsättningar. Inom fritidsnämnden genomförs ex. guidade bussturer ute i verksamheten.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inarbetad vision, värdegrund och funktionell styrmodell.</li> <li>• Tydliga uppföljningsbara mål och indikatorer.</li> <li>• Jämförelser av resultat med andra kommuner.</li> <li>• Uppföljning samt tydlig resultat- och utvecklingsfokus.</li> <li>• Tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla resultatindikatorer som läser av effektivitet.</li> </ul>	

## Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för ledarskap, ansvar och delegation</li> <li>• Enheternas ansvar</li> <li>• Tvärsektoriellt samarbete</li> <li>• Personligt ansvar och uppdrag för chefer</li> <li>• Kommunledningens kommunikation</li> <li>• Ledarutveckling</li> </ul>	83

### Allmänt

I svenska kommuner uppstår ibland en kraftmätning mellan på ena sidan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och på andra sidan facknämnderna.

Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltnings specifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

### Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Ledningsfilosofin bygger på visionen, den grundläggande värderingen och de fyra styrprinciperna. I introduktion och utbildningar som finns för nya och blivande ledare lyfts betydelsen av dessa styrdokument fram och hur det ska påverka ledarskapet. I majoritetsprogrammet läggs fast att dessa principer är centrala för hur kommunen ska styras och kommunens förhållande till medborgarna. Hur pass väl ledarskapet lever upp till principerna utvärderas årligen genom uppföljning av resultatkontrakt, medarbetarenkäten och i utvecklings-/ medarbetarsamtal. I arbetsmiljöstrategin ingår en årlig utvärdering av det systematiska arbetsmiljöarbetet och där ingår också frågor som berör ledarskapet. Utvärderingen genomförs tillsammans med huvudskyddsombuden och företagshälsovården.

En tydligt utgångspunkt utifrån intervjuerna är att produktionen har en stark ställning i organisationen. *”Cheferna och medarbetarna i produktionen, det är deras förutsättningar och behovs om är utgångspunkten för vårt arbete. Det är de som levererar tjänster och ytterst skapar mervärde för skattepengarna.”*

### Resultatenheternas ansvar och tvärsektoriellt samarbete

Nacka kommun har en extremt långtgående decentralisering och delegering för produktionsledets chefer men även för myndighets- och huvudmannasidan. Reglerna är tydliga och här följer några citat från intervjuerna. Citat *”Bara det som hindras av lagstiftning delegeras ej.”* *”Att vara chef i produktionen liknar privat företagande.”* *”Förutsatt att man jobbar mot mål och budget är friheten nästan total.”* Tvärsektoriellt samarbete är vanligt förekommande i Nacka men skulle kunna utvecklas vad avser utbyte av erfarenheter och kunskap. Som stöd för samarbete finns ex. projektmall, projektprioriteringsmodell, projektsida på intranätet och vid behov sammankallas planeringsakademier som är gemensamma samverkansforum där man träffas för att få aktuella processer i olika frågor att fungera.



VERKSAM är ett system för samspel över processgränserna också forum för kommungemensamma planeringsfrågor. Just nu utvecklas Sharepoint som är ett processororienterat system och ett samarbetsforum. Många samverkansprojekt för övrigt samlade även på den externa webben.

### **Personligt ansvar och uppdrag för chefer**

Samtliga chefer omfattas av en tydlig uppdragsbeskrivning. Direktörer och chefer i produktionen har resultatkontrakt som regleras i tre dimensioner *förmåga att agera strategiskt*, hur man *föregår som gott exempel utifrån vision, värderingar och mål* samt *ledarskap, resultat och måloppfyllelse*. De tre dimensionerna följs löpande under år och sammanställs årligen i en slutlig värdering. Följs upp i individuella samtal och i medarbetarenkäten. Avvikelse får konsekvenser. ”Det gäller att leva upp till dem”.

### **Kommunledningens kommunikation**

På tjänstemannanivå finns en tydlig och sammanhållen ledningskedja med funktionell information och dialog mellan Kommundirektör, verksamhetsdirektörer, produktionsenhetschefer och stöd- och myndighetsledningen. I ledningskedjan finns även strategiska ledningsgrupper inom respektive verksamhetsområde samt sju strategiska råd. Utvärderarna bedömer att spelet mellan den strategiska ledningen och det operativa fungerar mycket väl.

### **Ledarutveckling**

Nackas arbete med ledarutveckling är imponerande. Här följer en rad exempel på aktiviteter/utbildningar som riktar sig både till chefer och medarbetare.

- Ledarskapsakademien 16 personer per år i samverkan med fem kommuner. Pågår i 3 terminer. Övriga är Järfälla, Linköping, Norrköping och Sollentuna.
- Chefsakademien i samverkan med Järfälla och Sollentuna. Utbildning för erfarna ledare
- Projektledarakademien (tidigare medarbetarakademien).
- Nya rektorsprogrammet.
- Ledarskaps- och medarbetarskapsutbildning inom social stödresurs.
- Planeringsakademien etableras vid behov för samordning.
- Innovationsprocessen ”Nästa steg”.
- Löpande chefsseminarier.
- Innovationsdag.
- Traineeprogram.

Ledarskapsutveckling drivs ofta ihop med etablerade forskningsinriktade utbildningsinstanser och näringsliv.

För att identifiera och utveckla ledarämnen inom den egna organisationen är Ledarskapsakademien och Projektledarakademien plattformar och coaching, mentorskap/skuggning används exempelvis inom ramarna för dessa.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunen har en tydlig ledningsfilosofi som understöds av gedigen och innovativ ledarutveckling.</li> <li>• Hög grad av ansvarsdelegation till resultatenhetsnivå.</li> <li>• Chefskontrakt och chefsutvärderingar.</li> <li>• Produktionen bär med sig såväl under- som överskott.</li> <li>• Funktionell ledningskedja.</li> <li>• Fokus på processorientering och skala bort ”onödigheter”.</li> <li>• Löpande chefsunderstöd vid behov.</li> <li>• Arbetet med att identifiera och utveckla ledarämnen inom den egna organisationen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Att även chefer inom myndighetsorganisationen omfattas av chefskontrakt.</li> <li>• Att även chefer inom myndighetsorganisationen får bära med sig överskott.</li> <li>• Mer tvärsektorielt samarbete/utbyte mellan produktionsenheter.</li> </ul>	

## Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling</li> <li>• Kostnader och resultat i budgetprocessen</li> <li>• Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll</li> <li>• Kommunikation kring resurser och resultat</li> <li>• Jämförelser</li> <li>• Extern samverkan</li> </ul>	80

### Allmänt

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan även verksamhetsuppföljning avseende volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta resultat och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

## **Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling**

När det handlar om att leverera effektiva tjänster med hög kvalitet så är perspektivet i Nacka att det rör all kommunalt finansierad verksamhet, inte bara den kommunala egenregin. Exempelvis drivs 50 % av förskolorna i privat regi, 20 % av grundskolorna, 40 % av äldreboenden och näst intill 100 % av hemtjänsten och vuxenutbildningen. Genom att ha tydliga regler för auktorisation som gäller alla kundvalssystem och tillämpningsanvisningar för respektive system sätts kvalitetsnormer. På motsvarande sätt finns tydliga krav för upphandlad verksamhet som säkerställer bra kvalitet till en rimlig kostnad. Kommunen träffar alla anordnare flera gånger per år för att diskutera gemensamma frågor. Dessutom följer man särskilt upp enheter som har sämre resultat genom att besöka dem, erbjuda stöd och kräva förbättring.

Därtill har kommunen tydliga metoder för att följa upp resultat, både på övergripande nivå, på nämndnivå, på verksamhetsnivå och på enskilda enheter. Både kommunala och privata anordnare deltar i denna uppföljning. Utifrån strategiska mål sätts nyckeltal och målnivåer.

Nacka är ett föredöme vad avser uppföljning och resultatstyrning.

## **Kostnader, resultat och jämförelser i budgetprocessen**

Nackas styrning i budgetprocessen utgår ifrån en risk- och väsentlighetsanalys som renderar i strategiska mål vilka sedan följs upp och analyseras utifrån resultat i form av nyckeltal som läser av resurser och verksamhetens resultat. Nyckeltal som används ska så långt som möjligt vara möjliga att jämföra externt. I analysen ska man sätta färgerna rött, gult eller grönt, vilket står för "har brister", "ok" respektive "bra". För att få sätta grönt måste man ha med externa jämförelser. Denna modell för styrning finns sedan nedbruten på verksamhets-/resultatenhetsnivå. Modellen har funnits i mer än fem år och utvärderas och revideras löpande.

Strategiska mål ses över kontinuerligt kopplat till risk- och väsentlighetsanalysen och nyckeltal och målvärden justeras. Nyckeltal som inte är externt jämförbara har så långt som möjligt tagits bort. Vid rapporteringen redovisas resurser och verksamhetsresultat sida vid sida för att visualisera insats och effekt.

## **Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll**

Kommunen använder processkartläggningar för att utveckla verksamheten, och många enheter använder metoder inspirerade av Lean för att bli effektivare. Dock inte en och samma metod, utan anslaget är att varje verksamhet måste använda den metod de finner bäst för att effektivisera och uppnå de politiskt fastställda målen.

Chefer och medarbetare i Nacka kommun har tydliga uppdrag för vad som ska uppnås utifrån strategiska mål och verksamhetsmål. Vid årliga utvecklingssamtal definieras mål för vad som ska uppnås och mål för den personliga utvecklingen. För medarbetare slås målen fast i utvecklingsplan som följs upp och revideras vid utvecklingssamtalet och måluppfyllelse ger löneutveckling vid den årliga löneöversynen. Ett av kommunens fyra lönestyrande kriterier är "bidrag till verksamhetsförbättringar". Löneutveckling i den årliga löneöversynen och belöning för extraordinära insatser är starkt kopplade till att medarbetarna når målen genom insatser som förbättrar verksamhetens produktivitet, effektivitet och kvalitet. För chefer finns resultatkontrakt där risk- och väsentlighetsanalys med bl.a. medarbetarenkätens resultat ligger till grund för de mål som definieras.

### Kommunikation kring resurser och resultat

Genom att både styrning och rapportering lägger stort fokus på både den finansiella prestationen/resurseffektiviteten och verksamhetens resultat så är relationen dem emellan i principen given på dagordningen. Det omfattar alla nivåer i organisationen. Det går att avläsa i dokumentation och det bekräftades i intervjuerna. Produktionens chefer vittnade ex. om att relationen kostnad och kvalitet berör och engagerar alla medarbetare.

### Extern samverkan för att effektivisera och utveckla

Kommunen är med i Södertörns räddningstjänstförbund. De är med i den gemensamma gymnasiregionen i Stockholms län. Tillsammans med Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan drivs Arbetslinjen genom samverkansförbundet *Välfärd i Nacka*. Arbetslinjen är en verksamhet som har som uppdrag att få personer som står utanför arbetsmarknaden att komma in på den. Kommunen gör gemensamma upphandlingar med andra kommuner inom skolan, socialtjänsten, miljöenheten och för HR - området. Det finns en socialjour ihop med Tyresö. Verksamheten Polarna och mansmottagning drivs hop med Värmdö. Barncentrum drivs ihop med polisen och andra kommuner.

Våga visa är en samverkan med sju andra kommuner för att granska förskolor och skolor. Nacka är aktivt i IT Forum Stockholm och är med i såväl ägargruppen som i de grupper som tar fram gemensamma förslag i länet. Kommunen har tagit initiativ till och deltar aktivt i benchmark samarbeten inom bl.a. bygglov, lantmäteri, miljö och stadsbyggnadsområdet. I VÅGA VISA samarbetet jämförs barnomsorg, utbildning, kultur- och musikskolor mellan 8 kommuner. Södertörns nyckeltal är ett kvalitetsnätverk med 9 kommuner inom omsorgs- och stödområdena. Kvalitetsuppföljning av myndighetsutövning jämförs med andra kommuners resultat. Nacka jämför sig med övriga kommuner vad gäller bemötande och tillgänglighet i demokratibokslutet osv.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacka är ett föredöme vad avser uppföljning och resultatstyrning</li> <li>• Jämförelser för att utvecklas. Internt och externt.</li> <li>• Fokusen och visualiseringen av resurser jämte verksamhetsresultat. Stödjer och uppmuntrar till dialog kring relationen.</li> <li>• Samverkanslösningar med externa organisationer för att effektivisera och utveckla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla mätmetoder och indikatorer som läsa av effektivitet.</li> <li>• Utveckla ett ledningssystem som kan bär all information som ligger till grund för styrning, uppföljning och rapportering.</li> </ul>	

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personalstrategi</li><li>• Rekrytering</li><li>• Kompetens- och medarbetarutveckling</li><li>• Individuell lönesättning</li><li>• Arbetsmiljöarbete</li><li>• Mångfald</li></ul>	76

### Allmänt

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bl.a. omfattande pensionsavgångar.

Eftersom den offentliga sektorn har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal, dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

### Personalstrategi

Kommunens Lönepolicy och Personalpolicy uttrycker den övergripande strategin för att behålla och kompetensutveckla befintliga medarbetare i Nacka. Dessa tillsammans med Nacka kommuns grundläggande värdering och visionen, strategiska mål och kollektivavtal definierar de värderingar som arbetsgivaren ser som viktiga för att skapa attraktiva arbetsplatser med arbetsglädje, effektivitet och kontinuerlig utveckling.

Policies och det strategiska målet ”Attraktiv arbetsgivare med stolta, engagerade och friska medarbetare” följs upp i den årliga medarbetarenkäten.

Inom området attraktiv arbetsgivare ställs frågor som enligt såväl forskning, som kommunens egen analys, är områden som medarbetare värdesätter hos en attraktiv arbetsgivare och som stärker sambandet arbetsglädje och resultat. Frågor som handlar om kompetens, utvecklingsmöjligheter, stolthet, balans i livet, om man rekommenderar andra att börja arbeta i kommunen är bl. a frågor som följs upp och jämförs med andra organisationer över tid. Andra områden som följs upp är medarbetarskap/ drivande medarbetare, arbetsförutsättningar, likabehandling och ledarskap.

Via medarbetarenkäten följer kommunen även upp andel medarbetare och chefer som söker nytt arbete såväl utanför kommunen som inom kommunen. Medarbetarenkäten analyseras även utifrån bakgrundsvariabler såsom kön, ålder, anställningstid och yrkeskategorier. Genom medarbetarenkäten och vid kommungemensam introduktionen av nyanställda fångas vad medarbetarna värderar hos en attraktiv arbetsgivare.

Kommunen säger sig erbjuda marknadsmässiga förmåner såsom ex. friskvårdsbidrag, subventionerat SL-kort och flexibla arbetsformer. I samband med löneöversyner tas gemensamt beslut om att prioritera vissa grupper utifrån personalomsättning, konkurrensläget på arbetsmarknaden samt kopplat till genomförd lönekartläggning och analys av löneläget i länet.

I lönesättning finns en stark koppling mellan lön och resultat. I utvecklingssamtal sätts mål för vad medarbetaren ska uppnå och chefer och medarbetare följer upp resultatet i förhållande till tidigare satta mål. Detta görs både för arbetsuppgifter och för vad medarbetaren ska utveckla personligen. Till de personliga målen kopplas kompetensutvecklingsinsatser.

Kommunen satsar på att erbjuda attraktiva utvecklingsprogram såsom, Ledarskapakademin, Chefsakademin, Innovativt ledarskap, Projektakademin/Medarbetarakademin samt chefsseminarier.

En relativt ny målbild är att kommunen genom innovationsprocessen "Nästa steg", kan erbjuda en än mer spännande utveckling som lägger grunden till än mer attraktiva arbetsplatser.

Hälsa och livsstil är prioriterade frågor i kommunen. Nacka har ambitionen att vara en förebild med friska medarbetare och attraktiva arbetsplatser. Kommunen är en av de kommuner i länet som sänkt sjukfrånvaron mest de senaste åren och arbetar målmedvetet för att stimulera medarbetares ansvar för en hälsosam livsstil.

I de flesta centrala utvecklingsåtgärdsningarna är för övrigt de privata aktörerna även inbjudna att delta.

### **Rekrytering och medarbetarutveckling**

Kommunens främsta strategi för att rekrytera nya medarbetare är att Nacka "bygger arbetsgivarvarumärket inifrån". Nackas attraktivitet ska främst ligga i att kommunen är en attraktiv och utvecklingsorienterad kommun och arbetsgivare. I detta sammanhang trycker kommunen hårt på grundläggande värderingen som innebär att de har tilltro till att medarbetarna både vill och kan ta ansvar och att det ska finnas en kultur där det är tillåtet att göra fel. Flera privata utförarna vill för övrigt använda kommunens logga "Bra varumärke".

Medarbetarenkäten visar att Nacka har hög andel ambassadörer, dvs. medarbetare som rekommenderar andra att börja arbeta i kommunen.

Det görs regelbundna uppföljningar av hur kommunen ligger till lönemässigt för olika personalkategorier. Kommunen har som strategi att betala bra för goda prestationer men inte vara löneledande.

För att trygga kompetensförsörjningen av ledare erbjuds en ledarförberedande utbildning, Ledarskapsakademin som Nacka driver tillsammans med fyra andra kommuner.

Denna attraktiva utbildning är även en strategi för att locka utvecklingsorienterade medarbetare att välja att arbeta i Nacka. Kommunen rekryterar varje år flera nya chefer och projektledare från detta och andra kompetensnätverk. Kommunen medverkar i flera olika jobbmässor, bland annat inom förskolans område samt inom teknik- och stadsbyggnadsområdet. Deltagarna i Ledarskapsakademin är ofta de som, tillsammans med våra chefer, representerar kommunen i jobbmässor.

Både chefer och medarbetare medverkar ofta som föredragshållare vid seminarier och kommunen tar även emot många studiebesök, vilket har visat sig vara en bra strategi för att attrahera nya medarbetare till Nacka.

Kommunen har genomfört traineeprogram med kommuner i länet för att uppmärksamma kommunala jobb.

Sommarjobbprojektet där kommunen i fjol anställde 60 ungdomar som ungdomstrainere/konsulter/reportrar är också en strategi för att få ungdomar att upptäcka kommunen som arbetsgivare. Och projektet ungt inflytande där ungdomar som feriearbete får vara med och ha inflytande i olika frågor är ett sätt att visa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare. Kommunen har inlett en stor employerbranding satsning inom förskole- och skolområdet där de kommer att kommunicera den strategiska kvalitetsatsningen för ökad måluppfyllelse för att attrahera framförallt förskollärare till kommunen. De har även medverkat till att arrangera utbildningar för bygglovhandläggare och förskollärare.

En annan strategi är att attrahera nya medarbetare genom olika hälsosatsningar. För närvarande byggs en helt ny motionsanläggning där kommunen kommer att erbjuda spännande träningsmöjligheter och rekreation för kommunens medarbetare.

### **Individuell lönesättning**

Kommunen använder sig av individuell lönesättning inom alla verksamheter och det uppfattas av både tjänstemän och fackförbunden som väl fungerande. Kommunen har tagit fram övergripande kriterier för individuell lönesättning som sedan brutits ned och förtydligats vad det innebär inom olika verksamheter och enheter.

Kommunen har en gemensam mall för medarbetarsamtal. I den ingår att följa upp utfallet av året som gått och att sätta mål för kommande period. Många chefer har resultatkontrakt, där resultatet kopplas till löneökningen.

I medbetarenkäten följs det upp att alla medarbetare har medarbetarsamtal och lönesamtal/lönemotiverande samtal. Nacka ligger på 90 % vad gäller medarbetarsamtalen. SKTF gör en egen undersökning varje år om samtalen och vad samtalen leder till. Till de personliga målen i den individuella utvecklingsplanen, som upprättas i anslutning till medarbetarsamtalen, ska kopplas kompetensutvecklingsinsatser. Ambition på sikt är att alla medarbetare ska lämna sin CV som grund för utvecklingsplanen.

De gör regelbundna uppföljningar av hur kommunen ligger till lönemässigt för olika personalkategorier. Kommunen har som strategi att betala bra för goda prestationer men inte vara löneledande.

### **Arbetsmiljöarbete**

Den medbetarenkät som genomförs i kommunen varje år har på senare år besvarats av närmare 90 procent av medarbetarna. Den ger därmed en bra bild av hur chefer och medarbetare bedömer arbetsförutsättningarna.

Enkäten ger underlag för riskanalys till det systematiska arbetsmiljöarbetet och de åtgärder i övrigt som behöver drivas för att förbättra arbetsförutsättningarna. Medbetarenkäten genomförs av Synovate som analyserar resultaten, tydliggöra samband samt presenterar förslag till benchmarking. En tydlig process är fastslagen för när resultaten ska kommuniceras och när handlingsplaner ska vara utarbetade. Nytt från 2010 är att resultaten förmedlas i webbportalen. Modellen är utvärderad och vidareutvecklad i samarbete med chefer och fackliga företrädare, men utgår från Synovates s.k. kärnbatteri för medarbetarundersökningar.

Inom Nacka kommun finns olika stödmaterial anpassade för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Enkäter och webbenkäter används inför arbetsmiljöronder. Nytt inom flera verksamheter är att även faktorer som påverkar stress kartläggs på individnivå inför arbetsmiljöronden (tidigare benämnd skyddsronde).

Verktygslåda för SAM – säkerhet, arbetsmiljö och miljö - har införts inom några verksamheter och kommunen har medverkat i utveckling av en webbversion av detta arbetsmiljöverktyg som lanseras i vår. Expertkompetens från företagshälsovården anlitas som särskilt arbetsmiljöstöd för att initiera åtgärder, följa och följa upp kommunens systematiska arbetsmiljöarbete. En årlig uppföljning kommer även att göras tillsammans med huvudskyddsombuden och företagshälsovården.

Kommunen är en av de kommuner i länet som sänkt sjukfrånvaron mest de senaste åren och arbetar målmedvetet för att stimulera medarbetares ansvar för en hälsosam livsstil.

### **Mångfald**

Visionen om mångfald är grunden för arbetet och i personalpolicyn förtydligas vad mångfald innebär i Nacka kommun och anger en arbetsinriktning utifrån ett lika rättighetsperspektiv. Kommunen Jämix (Nyckeltalsinstitutets verktyg) finns och mäter jämställdhet i organisationen, 9 nyckeltal vägs ihop och jämförs med andra organisationer. Mångix som har ett bredare anslag en genus är under utveckling. För övrigt är andel medarbetare med utländsk bakgrund (22.8%) stigande och är i stort sett lika som andelen i befolkningen (22.4%). Exempel på aktiviteter.

Kommunen genomför lönekartläggningar utifrån mångfaldsperspektivet. Enligt intervjuerna finns inga osakliga löneskillnader mellan män och kvinnor i kommunen.

Det finns en stor mängd könsuppdelad statistik i personalredovisningen.

Attityder följs upp avseende mångfald. Får på så sätt igång en dialog på arbetsplatserna.

Genomföra interna utbildningssatsningar för medarbetare med utländsk bakgrund.

Utbildningsnämnden är drivande kring frågor om statistik och analyser avseende jämställdhet och mångfald. Genom denna fokus säger man sig skapa en medvetenhet som påverkar arbetet positivt.

Tjejverkstan är en fritids- och kulturverksamhet för tjejer mellan 13 och 20 år. Här kan du skapa, snacka, softa, surfa mm. Verksamheten fungerar som en träffpunkt och stöds av Nacka kommun.



Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal- och lönepolicy med koppling till grundläggande värdering, vision, strategiska mål och kollektivavtal.</li> <li>• Attraktiv arbetsgivare är ett prioriterat område.</li> <li>• Tilltro till ledare och medarbetare - varumärke.</li> <li>• Ledar- och medarbetarutveckling.</li> <li>• Genomförande av och koppling mellan medarbetar- och lönesamtal</li> <li>• Väl fungerande arbetsmiljöarbete.</li> <li>• Jämix - Jämställdhetsindex.</li> <li>• Respektfull dialog och samverkan mellan fackliga företrädare och kommunen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualisera relationen mellan resurser investerade i kompetensutveckling och resultat.</li> <li>• Säkra att alla medarbetare har individuella utvecklingsplaner och att dessa följs upp.</li> <li>• Mångfaldsfokus i redovisningen av "Väsentliga personalförhållanden" i årsredovisningen.</li> </ul>	

## Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiskt kvalitetsarbete</li> <li>• Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling</li> <li>• Lärande genom omvärldspaning och samverkan</li> <li>• Kreativitet och innovationer</li> <li>• IT-stöd</li> </ul>	<b>76</b>

### Allmänt

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS, LEAN är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet.

Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

### **Strategiskt kvalitetsarbete**

I Nacka styrs det strategiska kvalitetsarbetet genom att betona att systematisk verksamhetsutveckling är ett krav som bland annat tydliggörs i resultatkontrakten för produktionens chefer. Hur och vilka metoder eller system som används är däremot upp till verksamheten att bestämma. Det finns många olika exempel på kvalitetsmetoder och flera är certifierade varav några unika för landet ex. certifiering av trygg och säker äldreomsorg där Nacka Seniorcenter Ektorps i december 2010 blev först i världen att certifieras av WHO Collaborating Center on Community Safety Promotion enligt indikatorerna för Safe Elderly. Det finns också flera andra exempel på där metoderna/systemen väckt nationellt och internationellt intresse och även premierats.

Optimus och Kristallens förskolor i Nacka tilldelades kvalitetsutmärkelsen Bättre skola 2010 som delas ut av Institutet för Kvalitetsutveckling, SIQ. En lärare från Nacka kommun fick, som en av tre i landet, motta Lärarnas Riksförbunds och Microsofts ”Innovativa lärarutnämning” för sitt nyskapande arbete i skolan 2011.

Det finns en övergripande servicepolicy som är en kvalitetsutfästelse. Flera olika metoder finns för att genomföra policyn. I chefers resultatkontrakt finns inskrivet att ta ansvar för att verksamheten drivs i enlighet med servicepolicyn.

Kommunen mäter och följer upp tillgänglighet via telefoni och e-post och genomför kommunspel för att skapa kunskap kring service och sätta gemensamma förhållningssätt kring vad som ex. är kvalitet och gott bemötande.

Kvalitetsutveckling stimuleras och drivs kraftfullt genom jämförelser och dialog om resultat. Verksamhetens resultat och utveckling diskuteras löpande vid arbetsplatsträffar och även vid samverkanskommittéer med fackliga företrädare. Arbetsplatsträffar är enligt kommunen navet för att skapa delaktighet i kvalitetsutvecklingen

Kommunen har tydliga metoder för att följa upp kvalitativa resultat, både på övergripande nivå, på nämndnivå, på verksamhetsnivå och på enskilda enheter. Både kommunala och privata anordnare deltar i denna uppföljning. I redovisningen ska man bedöma om det är resultat som har brister, är ok eller bra. För att få säga att man är bra måste man återigen redovisa sina resultat i förhållande till externa jämförelser.

En viktig del i kulturen för att sträva efter ständiga förbättringar är även att kommunen lyfter fram och premierar goda exempel. Inom skolan ges Kvalitetshatten, ett kvalitetspris till förskolor och skolor som presterat goda resultat, och enheter som lyft sig särskilt mycket utifrån en sämre nivå uppmärksammas med Lyftpriset. Fjäderspriset delas ut till ett tiotal framgångsrika lärare per år som uppnår erkänt mycket goda resultat. Detta gäller både privata och kommunala anordnare. Miljö & Stadsbyggnad har sedan 2005 certifierade system för kvalitets- och miljöledning där särskilt hanteringen av kundsynpunkter och förbättringsförslag uppmärksammas.

Medarbetarenkäten följer även upp att arbetsplatserna är bra på att skapa de arbetsförutsättningar som krävs för att nå de kvalitativa målen, vilket är viktigt för att resultatstyrningen ska få genomslag i organisationen.

### **Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan**

Spaning och lärande är inte bara en möjlighet i Nacka snarare än utmanande uppmaning. Öppenhet, spaning, jämförelser och utveckling är signum för kommunen.

### **Kreativitet och innovationer**

Verksamhetsutvecklingen drivs på alla arbetsplatser och de kontinuerliga arbetsplatsträffar ska vara navet som i huvudsak fångar kreativa idéer och förslag för att driva förbättringsarbete. För att stimulera och stärka förnyelsearbetet driver kommunen sedan i fjol även innovationssatsningen ”Nästa steg”. Nacka Nästa Steg är inte ett projekt i vanlig mening utan snarare en långsiktig process. Citat ” Den yttersta drivkraften bakom Nästa Steg är att medborgarna ska få ut maximal service och värde för sina skattepengar. Genom Nästa Steg vill kommunen kanalisera medarbetarnas kreativitet för innovation som leder till ökat värdeskapande för Nackas medborgare.

Nästa Steg är därför en filosofi som man vill ska genomsyra hela kommunen, för alla, varje dag. Nästa Steg ska liknas vid en uppåtstigande spiral där det alltid finns ett nästa steg att ta och där stegen i sig är målet och destinationen.”

Exempel på inledande aktiviteter: Innovationskonsulter kan bokas in för workshops där arbetsplatserna involveras och får stöd i att skapa innovationskartor för att stimulera nytänkande, kreativitet och utveckla innovativa lösningar. Ledningsseminarier, ”Träffpunkt Innovation” för chefer, fackliga företrädare och medarbetare och Innovationsgalor är fora för att såväl stimulera processen som fira etappmål för innovation och förnyelse. Uppmaningen och målbilden är ”Innovativa Nacka – kommunen som alltid tar ett nästa steg”. Satsningen syftar ytterst till att genom kreativitet, nytänkande och kunskapsdelning skapa innovativa lösningar som ger en bättre verksamhet för medborgarna i all kommunalt finansierad verksamhet.

### **IT-stöd**

Kommunen har en medveten strategi kring IKT frågorna. IKT är idag en nödvändig och kritisk faktor för att driva alla verksamheter. Därför finns det i alla verksamheter med hur man använder IKT för att driva och utveckla verksamheten. Från övergripande håll finns riktlinjer för IT. Vidare genomförs ett antal övergripande projekt för att utveckla användningen av IKT. Det gäller ett helhetsgrepp för både drift av system och tillhandhållande av datorer i skolan, administrationen och övriga verksamheter.

En gemensam kommunikationsupphandling genomförs för närvarande. Ett övergripande ärende- och dokumenthanteringssystem genomförs likaså. Kopplat till nya arbetssätt genomförs olika utbildningar inom ex. skolan och administrationen.

I Anna-projektet har Nacka kommun tillsammans med kommunerna Täby och Upplands Väsby upphandlat Pulsen AB för utveckling av ett modernt och interaktivt IT stöd för Socialtjänsten.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydliga krav och fokus på kvalitetsarbete. Inte hur, men skall.</li> <li>• Flera olika innovativa metoder för kvalitetsarbete.</li> <li>• Relaterar ofta till forskning vad beträffar utvecklings- och kvalitetsarbete.</li> <li>• Fokus på kvalitetsuppföljning.</li> <li>• Uppmanar till lärande genom omvärldsspaning. Öppenhet, spaning, jämförelser, förbättringar - signifikativt för Nacka.</li> <li>• Innovationssatsningen "Nästa steg".</li> <li>• Många exempel på enheter inom flera verksamhetsområdena som erhållit externa utmärkelser.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ta nästa steg i "Nästa steg". Redovisa resultat.</li> <li>• Sammanställ en "verktyglåda" med metoder för kvalitetsarbete, samarbete med forskningsinstitutioner, internationella erfarenheter etc. för erfarenhetsutbyte internt.</li> <li>• Flera interna och externa priser/utmärkelser. Utveckla efterfarenhetsutbytet utifrån dessa mellan produktionens olika verksamhetsområden.</li> </ul>	

## Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategier för samhällsbyggande</li> <li>• Samarbete med civilsamhället</li> <li>• Samarbete med kulturlivet</li> <li>• Stöd till näringslivet</li> <li>• Internationella kontakter</li> <li>• Hållbar utveckling</li> </ul>	83

### Allmänt

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional, nationell och internationell nivå. Kommunen har en viktig roll att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen skall fungera tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och en hållbar utveckling.

### Strategier för samhällsbyggande

I majoritetsprogrammet finns uttalat vikten av att kommunen blir än bättre att samspela med medborgarna, företag och organisationer för att utveckla och gemensamt bygga kommunen.

Dialogen kring samhällsbyggnad är omfattande i Nacka som är en kommun i kraftig tillväxt. Samrådsmöten, kvartersdialog och fokusgrupper är ex. på metoder som används.

Några exempel. I det pågående arbetet med ny översiktsplan har olika frivilligkrafter engagerats. De har bland annat fått vara med i arbetet med grönprogram, kustprogram och kulturmiljö program. Arbetet har bland annat skett i samrådsform och på alla sex biblioteken har ordnats öppet hus för den som velat veta mer om vad förslaget innebär, ställa frågor eller föra fram synpunkter. Minst 45 förtroendevalda i Nacka har medverkat på seminarier eller på annat sätt. Även näringslivet har deltagit i seminarier. Översiktsplanerna har också träffat och lyssnat på synpunkter från Brottsförebyggande rådet, Handikapprådet, Naturvårdsrådet och Näringslivsrådet. Information och en utställning om förslaget finns på kommunens webbplats, i Nacka stadshus och på alla bibliotek.

En speciell satsning är riktad till ungdomar. Inom ramen för ”Ungt inflytande” feriearbetade ett antal gymnasieungdomar med att ta fram sin bild av drömsamhället ”Nacka 2030”, med utgångspunkt i översiktsplanens mål. Under hösten 2010 informerade om översiktsplanen och sin rapport om drömsamhället i skolorna och samlade in synpunkter från andra elever.

Kommunen har också under de senaste åren utarbetat program för grönområdena, kusten och kulturmiljön. Även här inbjöds allmänheten till öppet hus och dialog vid flera tillfällen.

I utredningen om att skapa två nya kulturhus och idrottsanläggningar i kommunen har också frivilligkrafter varit med.

I arbetet med att utveckla Fisksätra, ett bostadsområde i kommunen, har också frivilligkrafter varit med och är med. Detta omfattande arbete har drivits under lång tid och har utvärderats och utvecklats över tid. Arbetet redovisas löpande på hemsidan och genom andra befintliga informationskanaler och sammanfattas i demokratibokslutet.

### **Samarbete med civilsamhället**

I majoritetsprogrammet finns uttalat att frivilligorganisationer ska ha bra stöd. Kommunen har en särskild koordinator för volontärfrågor och det finns en särskild hemsida där det finns information – [www.volontär.nacka.se](http://www.volontär.nacka.se). Det finns principer antagna för volontärverksamheten. Verksamheten syftar till att engagera frivilliga krafter i olika verksamheter på olika sätt. Kommunen har samverkan med ideella föreningar vad gäller uthyrning av lokaler. I samverkan med föreningar drivs projektet Upptäck naturen som ska göra naturen mer intressant och tillgänglig för medborgarna.

Majoritetsprogrammet innehåller flera olika strategier för att utveckla samverkan och stöd med kulturlivet. Detta är kopplat till mål och budget. Kommunen har flera olika strategier. De skriver avtal med kulturutövare som erbjuder kulturverksamhet till barn och unga. Ungdomar mellan 16 och 25 år kan söka bidrag för att fördjupa sig inom konst, musik, litteratur, teater, foto, film, video, dans, konsthantverk, kulturmiljö och hembygdsvård. Ungdomar mellan 13 och 20 kan söka ”peng direkt” för att realisera i konstnärlig idé. I kommunen finns det flera kulturhus och möjligheterna att utveckla ytterligare två har utretts. Ett är tänkt att ligga i ett av kommunens bostadsområden som ska utvecklas. Kommunen driver ett projekt för att utveckla ett museum i Fisksätra. I projektet är olika aktörer inom kulturområdet engagerade.

Kommunen stödjer att det anordnas skördemarknad och julmarknad i Velamsund och i Nyckelviken (två naturreservat).

Kommunen är med och ordnar aktiviteter i samband med skolavslutningen.

Kommunen stödjer lokala företag inom besöksnäringen genom att bli med på bröllopsmässan. Kommunen stödjer Ältafestivalen och Ormingekarnevalen. Nytt för i fjol var en sommarjobbssatsning där 30 ungdomar fick möjlighet att själva skapa kulturarrangemang och idrottsevangelier. Marcusplatsen förvandlades för en kväll till en samlingsplats efter uppropet "Come together" på initiativ från en grupp sommarjobbssatsning. Ungdomarna ordnade en festival/träffpunkt där Nackaborna kunde mötas över åldersgränserna. Från utomhusscenen i Sickla bjöds det på underhållning av elever från cirkusprogram och musik av såväl etablerade band som debutanter. En annan ungdomsgrupp planerade och genomförde en fotbollsturnering med underhållning starkt influerat av fotbollsVM - "Waka Waka it's time for Nacka". Motsvarande sommarjobbssatsning planeras 2011.

### **Stöd till näringslivet**

Näringslivssamverkan och stöd berörs i majoritetsprogrammet med koppling till mål och budget. Arbetet är väl utvecklat och Nacka är en drivande aktör kring dessa frågor även i regionen. Kommunens näringslivsdirektör verkar bland annat genom ett näringslivsråd.

Rådet arbetar för att utveckla Nackas näringsliv och består av en sammansättning med representanter från näringslivet och politiskt valda ledamöter för att goda förutsättningar att beakta näringslivets intressen och främja etableringar av nya företag i kommunen.

På det lokala planet anordnas tillsammans med företagen ex. frukostmöten kring aktuella frågor och det anordnas en årlig företagartäff som är en mäsä där det också finns föreläsningar. Kommunen är en av medarrangörerna av mässan.

Kommunen är drivande i samarbete Stockholms Business Alliance (SBA). Nacka stödjer även företag som vill bli miljödiplomerade.

Sedan årsskiftet finns det i Nacka en ny nämnd, Arbets- och företagsnämnden. Nämndens uppgift är att samordna kommunens arbetsmarknadsinsatser och att samverka med andra myndigheter och även privata aktörer som har frågan om egen försörjning som uppdrag.

### **Internationella kontakter**

Det finns en policy för kommunens internationella arbete. Ansvar för internationella frågor är delat mellan Kommunstyrelsen och Arbets- och Företagsnämnden.

Kommunens övergripande inriktning är att det internationella arbetet ska drivas i verksamheterna. Kommunen har en internationell samordnare som ordnar och stödjer olika aktiviteter. Kommunen har ett aktivt internationellt utbyte. De är med i nätverket Edge Cities Network (ECB) där kommunen är en av de drivande parterna. De är även med i nätverket Union of Baltic Cities och samt ENSA - European Network of Social Authorities.

Kommunen har flera vänorter som de arbetar mer eller mindre aktivt med. För närvarande är samarbetet särskilt aktivt med Adalar i Turkiet och Kisumu i Kenya där flera samsarbetsprojekt drivs med stöd av bl a ICLD. De har utbytt erfarenheter kring att vårda kulturhistoria. De har även utbytt erfarenheter inom renhållning och avfallshantering. Projekten har utvärderats. Peak-projektet är ett samarbete med de kommunala skolorna och med Santa Monica i Kalifornien om energieffektivisering. På Nacka gymnasium finns flera program där eleverna går kortare eller längre tid i utlandet. Skolan har kontakt med kommuner i dessa länder.

Nacka är ledande partner i ett projekt som heter Innovation Hub som drivs inom ramen för ECB som är finansierat Interreg IVC. Projektet om det kulturhistoriska centret i Fiskasätra, HAMN, är finansierat av regionalfonden ERUF. Tillsammans med Ballerup i Danmark drivs ett ungdomsprojekt, Youth Camp 2011, som finansieras av Youth in Action. Projekt som finansieras av ICLD har nämnts ovan. Nacka är även med i utbytesprojekt för skolsköterskor med tre andra kommuner i länet samt deras vänorter som finansieras EU-programmet Leonardo.

### **Hållbar utveckling**

Hållbar utveckling är ett av Nackas prioriterade områden och handlar inte bara om ekologi utan även social och ekonomisk hållbarhet som tillsammans och i samverkan med varandra skapar en hållbar utveckling. Två av kommunens övergripande mål är att arbeta för en god livsmiljö och långsiktigt hållbar utveckling samt en trygg och säker kommun.

I samband med att majoritetsprogrammet för perioden 2006-2010 låg bland annat fokus på nya naturreservat och att utvidga tillgången till Nackas stränder, samt säkerställa att allt byggande och all planering ska bidra till en långsiktigt hållbar utveckling. Man jobbar också aktivt med ex. klimat- och energifrågor.

Kommunen har en särskild politisk hållbarhetsberedning som har det politiska ansvaret. Ett av kommunens övergripande mål är kopplat till hållbar utveckling. Hållbarhetsbokslut görs regelbundet. Det finns en särskild direktör som arbetar med frågor kopplade till hållbar utveckling och det finns en enhet under denna som arbetar med dessa frågor.

En ”Strategi för att minska energianvändningen i Nackas kommunala verksamhet” håller på att tas fram. Kommunen arbetar med samordnade transporter till kommunens enheter.

Det innebär att företag som ska leverera varor till exempelvis en skola lämnar det i en terminal i Västberga, där sedan ett företag tar alla varor till den skolan och skickar en bil. Kommunen har tagit fram en resepolicy som följs upp. I princip ska inte privat bil användas i tjänsten. Det finns även en bilpool för resor i tjänsten och de som har miljöbil behöver inte betala parkeringsavgift vid stadshuset och ger en subvention till de som köper ett helårskort för kollektivtrafik. Arbetet följs upp bland annat upp i hållbarhetsbokslut.

<b>Styrkor</b>	<b>Förbättringsmöjligheter</b>	<b>Svagheter</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Samarbetet med lokalsamhället för att delta i formandet av den växande kommunen. Ex. Demokratibokslut.</li><li>• ”Volontär i Nacka”</li><li>• ”Ungt inflytande”</li><li>• Kommunens arbete inom kulturområdet.</li><li>• Kommunens samarbete med näringslivet.</li><li>• Omfattande internationellt samarbete.</li><li>• Utvecklat miljöarbete. Hållbarhetsbokslut.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ”Fisksätradiolog” i samtliga orter utifrån lokala behov.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uppföljning av det omfattande internationella samarbetet. Vad får kommunen ut av det?</li></ul>



## 4 Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Nacka kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

<b>1.</b>	<b>Offentlighet och demokrati</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	14	15	90%
1.2	Hur informeras medborgarna?	17	20	83%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	22	25	88%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	23	30	77%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	5	10	49%
		<b>80</b>	<b>100</b>	<b>80%</b>

<b>2.</b>	<b>Tillgänglighet och brukarorientering</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering	15	15	100%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	19	25	78%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	14	15	91%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	13	15	89%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	12	15	83%
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomåls- hantering för medborgare/brukare?	9	15	60%
		<b>81</b>	<b>100</b>	<b>81%</b>

<b>3.</b>	<b>Politisk styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	14	15	90%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål	22	25	87%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	22	25	88%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	18	20	88%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän	11	15	73%
		<b>86</b>	<b>100</b>	<b>86%</b>

<b>4.</b>	<b>Ledarskap, ansvar och delegation</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	14	15	90%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	9	10	87%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete?	13	20	65%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	12	15	81%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	18	20	90%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	18	20	88%
		<b>83</b>	<b>100</b>	<b>83%</b>

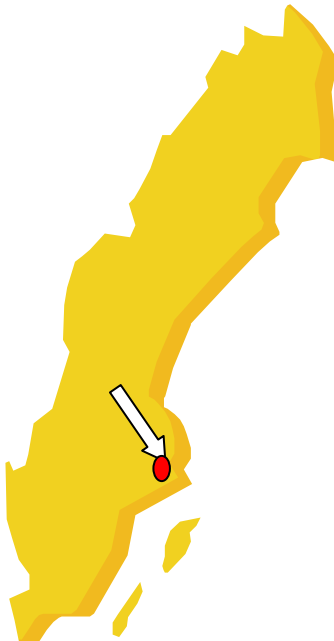
<b>5.</b>	<b>Resultat och effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	11	15	70%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	15	20	75%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	16	20	82%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	13	15	83%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	17	20	84%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	9	10	92%
		<b>80</b>	<b>100</b>	<b>80%</b>

<b>6.</b>	<b>Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	12	15	80%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	15	20	76%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	17	25	69%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	12	15	81%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	12	15	80%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	7	10	68%
		<b>75</b>	<b>100</b>	<b>75%</b>

<b>7.</b>	<b>Verksamhetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	9	15	62%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	20	25	81%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspanning och samverkan?	17	20	83%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	14	20	68%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	15	20	77%
		<b>75</b>	<b>100</b>	<b>75%</b>

<b>8.</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	12	15	80%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	16	20	80%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	17	20	87%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12	15	83%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	8	10	80%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	17	20	84%
		<b>83</b>	<b>100</b>	<b>83%</b>

## 5 Kortfakta om Nacka kommun

<b>Folkmängd och antal anställda i kommunen</b>	I Nacka bor 90 000 personer och antalet invånare ökar stadigt. I kommunens alla verksamheter arbetar närmare 4 000 personer.	
<b>Partier som ingår i styret efter valen 2010</b>	I Nacka kommun bildar moderaterna, folkpartiet, centern och kristdemokraterna tillsammans politisk majoritet.	