

Kommunkompassen Analys av Nacka kommun

2020-04-26 Utvärderare Linda Nordberg, Karin Peedu, SKR, Ulrika Elming, Kraftringen



Sveriges
Kommuner
och Regioner

Innehåll

1 Vad är kommunkompassen?	3
2. Nacka kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	5
Utvärderingen	5
Sammanfattning av resultat	5
Jämförelser.....	6
Sammanfattande kommentarer.....	6
3. Detaljerad genomgång per område	7
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	7
Område 2 Samhällsutveckling.....	13
Område 3 Styrning och kontroll.....	20
Område 4 Effektivitet	24
Område 5 Brukarens fokus	27
Område 6 Kvalitetsutveckling.....	31
Område 7 Arbetsliv.....	36
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	40
4. Översikt av poängfördelning	46

1 Vad är kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av en kommuns sätt att styra och leda utifrån kommunfullmäktiges perspektiv.

Frågeställningarna omfattar både ett strategiskt och operativt perspektiv med fokus på uppföljning och effekt/resultat. Verktøget togs ursprungligen fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund (KS) i Norge. Verktøget används idag i både Norge och Sverige. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) använder Kommunkompassen sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades åren 2010, 2016 och 2019/2020 för att bättre kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringarna har gjorts i samverkan mellan SKR, medlemmar och norska KS.

Kommunkompassen är ett verktyg som utvärderar hur kommunen arbetar för att kunna fungera som en framgångsrik

- Demokratiaktör (transparens, medborgardialog, politisk styrning, m.m.)
- Samhällsbyggare
- Välfärdaktör (kundens/brukarens fokus, effektivitet, styrning/uppföljning, m.m.)
- Arbetsgivare (ledar-/medarbetarskap, kreativitet, kultur, kompetens, m.m.)

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan hur kommunen leder organisationen utifrån ett helhetsperspektiv och hur samspelet mellan de olika verksamheterna fungerar.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Kommunens styrdokument
- Kommunens hemsida och sociala medier

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar utifrån Kommunkompassens kriterier. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett stort antal frågor belyses. Bedömningen görs med fokus på politisk styrning, en sammanhållen koncern, en hållbar utveckling och medborgar- respektive brukarorientering. Uppföljning, effekter/resultat och utveckling är också viktiga bedömningsparametrar.

De åtta huvudområdena är:

1. Samspel mellan förtroendevalda och medborgare
2. Samhällsutveckling
3. Styrning och kontroll
4. Effektivitet
5. Brukarens fokus
6. Kvalitetsutveckling
7. Arbetsliv
8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

En kommun som utvärderas med Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. 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.

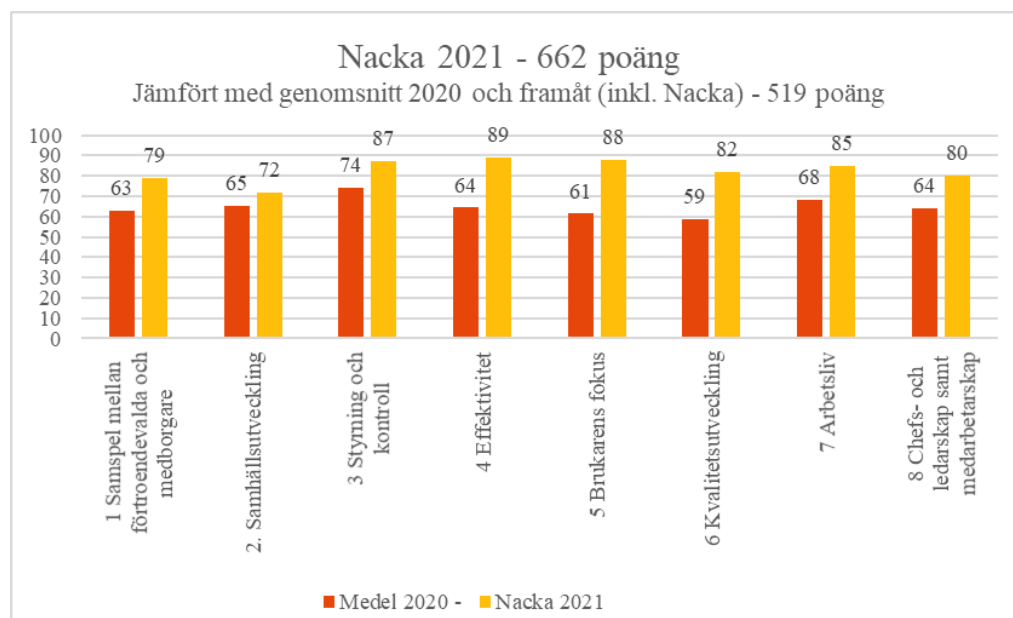
2. Nacka kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

Utvärderingen av Nacka kommun genomfördes i februari år 2021 och var kommunens tredje utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Senaste utvärderingen ägde rum 2011. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstepersoner och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Nedan visas Nackas totalpoäng samt poängfördelningen per område jämfört med ett nationellt mervärde på kommuner som utvärderats sedan 2020.



2019/2020 gjordes en revidering av Kommunkompassen. Jämförelser med tidigare år kan göras till stor del, men inte fullt ut. Det är viktigt att ta i beaktande att områdena reviderats och förnyats samt bedömningen på vissa delfrågor skärpts. Områdesindelningen är också ny.

Jämförelser

Alla utvärderingar från 2016 och framåt finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Regioners hemsida www.skr.se

Sammanfattande kommentarer

Nacka är en kommun i särklass utifrån Kommunkompassens kriterier. Poängmässigt ligger Nacka över medel inom samtliga åtta områden som Kommunkompassen utvärderar (jämfört med samtliga poängsatta utvärderingar gjorda 2020-) och har därtill de högsta poängen av alla utvärderade kommuner sedan 2020 i flertalet områden, som t.ex. Effektivitet, Brukarens fokus och Kvalitetsutveckling. Nacka utmärkte sig positivt redan senaste gången kommunen gjorde en Kommunkompassutvärdering (2011). Det visar på ett långsiktigt, systematiskt och strategiskt arbete som nått framgångar i hela organisationen och som fortfarande lever. Nacka ligger i framkant och kan i sin helhet lyftas som ett gott exempel till övriga kommuner i Sverige.

En av de grundläggande styrkorna i Nacka är den stabilitet och den konsekventa styrning som funnits i över 20 år i kommunen. Styrmodellen - ”*Handen*” – där både vision, värdering, ambition, mål och styrprinciper ingår – genomsyrar och lever i hela organisationen. Modellen bidrar till att förståelsen för alla medarbetares uppdrag – att göra det bästa för kunden – är tydligt.

Kommunens höga poäng inom både område 4, *Effektivitet* och område 6, *Kvalitetsutveckling* är sällsynt och värt att lyftas särskilt. Utvärderarna vill lyfta några aspekter som de ser att bidra till denna styrka i Nacka:

- Kommunens ambition, ”*Vi ska vara bäst på att vara kommun*”, som innebär att kommunen ska vara bland de 10% bästa kommunerna kvalitetsmässigt och bland de 25% mest kostnadseffektiva i alla verksamheter. Ett systematiskt, regelbundet arbete kring att följa upp hur samtliga verksamheter lever upp till detta. Mervärde för skattepengarna ska skapas, vilket bevisligen sker.
- Styrprincipen *Delegerat ansvar och befogenheter*. Verksamheternas stora utrymme att själva besluta hur verksamheten ska utformas, bidrar till en kultur där tillit för alla medarbetares förmåga och kunskap att veta vad som är bäst för just deras verksamhet lever starkt och till att ett kontinuerligt utvecklingsarbete sker.
- Nackas värdering grundar sig på att varje människa kan och vill själva. Nackaborna, deras önskemål och behov ligger ord alltid i fokus. Detta lyftes upp under så gott som i alla intervjuer som grunden för allt som görs. Även kundvalsmodellen och konkurrensutsättningen ansågs av de intervjuade bidra till den tydliga kundfokusen i hela organisationen.

Slutligen bör kommunens systematiska arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare i framkant lyftas upp. Det kontinuerliga utvecklings- och analysarbete som sker för att följa upp både målens förankring, medarbetarnas uppfattning till att bidra till verksamheten, men minst lika mycket medarbetarna och deras välmående, bidrar till en arbetsplats där medarbetarna trivs och utvecklas. Nacka kommun har lyckats bygga upp en ansvarstagande kultur där medarbetarnas förmåga att bidra till bästa möjliga verksamhet är i fokus, driver utveckling med gott resultat i stort sett allt.

3. Detaljerad genomgång per område

Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för demokratiutveckling och information• Kommunens information till medborgare• Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken• Transparens kring resultat• Förutsättningar för politiken	79

Allmänt

För att stärka demokratin och det representativa politiska systemets legitimitet är en medskapande samhällsstyrning av betydelse. Medborgares möjlighet till inflytande, delaktighet och information är viktigt, både för att skapa tillit till det demokratiska systemet, öka förståelsen för prioriteringar och för att utveckla ett hållbart samhälle. Offentlig verksamhet har ett stort ansvar att tillgängliggöra och skapa transparens kring vilka beslut som tas och vilka resultat som uppnås. Då räcker inte med att enbart publicera resultat och fakta utan det måste ske på ett sätt som blir begripligt och intressant för medborgaren. Det handlar i grund och botten om att bygga tillit till det demokratiska systemet som är grundläggande för den offentliga sektorn.

Förtroendevaldas synlighet och tillgänglighet är viktiga faktorer för att upprätthålla en god kommunikation och dialog med medborgarna. Att förtroendevalda utsätts för hat, hot och våld på grund av sitt politiska uppdrag är ett allvarligt hot mot det demokratiska samtalet och i förlängningen mot vår demokrati.

Strategi för demokratiutveckling och information

I Reglementet för gemensamma bestämmelser för den politiska organisationen står att nämnderna ska verka för en fortlöpande dialog med Nackaborna för att uppfylla de nämndmål som kommunfullmäktige fastställt. Detta tar uttryck i mål med fokus på medborgarnas delaktighet i största delen av nämnderna. Utvärderarna har svårare att tyda vad som gjorts för att gynna medborgarnas delaktighet inom vissa nämnders verksamhetsområden eftersom det i årsbokslutet eller i verksamhetsberättelserna inte alltid kommenteras. Här kunde kommunen tydliggöra hur kommunen i sin helhet och nämnderna framgent, strategiskt och systematiskt, ska arbeta för att utveckla medborgarnas delaktighet.

En ny kommunikationsstrategi antogs 2020 av kommunfullmäktige och är tydligt kopplad till kommunens övergripande mål, vision och styrning. Den gäller nämnder och verksamheter samt i tillämpliga delar även de kommunala bolagen. Kontinuerlig uppföljning av informations- och kommunikationsflödet med nackaborna ska ske. Nästa steg är att förankra den i kommunen och dess verksamheter för att nå full effekt.

Kommunens information till medborgarna

Nacka använder sig av flertalet olika kommunikationskanaler för att nå medborgarna. Webben är den viktigaste, men sociala medier som t.ex. Facebook, LinkedIn och Instagram används också flitigt som kompletterande kanaler och som enligt intervjuerna ska utvecklas framgent.

Det som är mest efterfrågat av hemsidornas besökare, styr navigeringen. Det förenklar för medborgaren att hitta det väsentligaste. Man kan även skapa ett eget konto på hemsidan för att få e-postaviseringar från nyhetsflöden som man önskar särskilt följa samt kunna spara genvägar till sidor man besöker ofta.

Utvärderarnas uppfattning är att Nacka har en tydlig ambition att informationen som kommunen förmedlar till medborgarna ska vara lättförståelig för medborgarna. Ett gott exempel på detta är att man har enklare steg-för-steg-anvisningar för de mest efterfrågade tjänsterna på hemsidan, som till exempel ansöka om plats i skola och förskola, ansöka om ekonomiskt bistånd eller äldreomsorg eller ansöka om bygglov.

I Nacka finns även en aktiv lokaltidning vilket gynnar kommunen i att nå ut med information. Förutom tidningens egna artiklar kring kommunens verksamheter, annonserar kommunen ofta i tidningen samt gör vid vissa särskilda tillfällen även särskilda bilagor.

Utifrån ett demokratiskt perspektiv och för att stärka den lokala demokratin är det viktigt att medborgarnas insyn i den politiska beslutfattningsprocessen är

lätt och tillgänglig. Kommunen tillgängliggör både handlingar, kallelser och protokoll från samtliga nämndsmöten i kommunen vilket tillför en öppenhet. Däremot är nämndsmötena inte öppna. Här poängterar de intervjuade att kontakten mellan medborgarna och förtroendevalda är viktigare innan ett beslut klubbas i en nämnd. I viss mån lägger kommunen ut nyheter på Facebook eller på hemsidan kring de viktigaste besluten som fattats av fullmäktige eller kommunstyrelsen. Här kan kommunen göra mera, både före och efter ett politiskt sammanträde. Ett gott exempel på medborgarinformation är att kommunen direktsänder fullmäktigemöten och även gör dem tillgängliga i efterskott. I anslutning till fullmäktige anordnas också ett medborgarcafé där medborgarna har möjlighet att ställa frågor.

Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken

Val- och demokratinämnden bevakar demokratifrågor i kommunen och arbetar för att utveckla och fördjupa den demokratiska processen gentemot Nackaborna. Vad gäller möjlighet för medborgarna att tycka till och föra dialog med kommunen och de förtroendevalda, hänvisar kommunen bland annat till möjligheten att lämna in medborgarförslag samt till de olika råd som finns i kommunen. Totalt finns det fyra råd som fungerar som samrådsorgan mellan kommunen och olika delar av Nackasamhället: Brottsförebyggande rådet (BRÅ), Seniorrådet, Nacka naturvårdsråd och Tillgänglighetsrådet. Därtill finns nätverket Fisksätraakademin som syftar till att stärka lokalsamhället i Fisksätra. Fisksätraakademin är ett ypperligt sätt att arbeta för utvecklingen av ett område i samverkan med civilsamhället och näringslivet i området. Utvärderarna har dock svårt att hitta uppdaterad information kring arbetet inom nätverket på samma sätt som från de andra råden. Kommunen kunde även överväga om man inte ska utveckla fler mötesarenor där medborgare som inte är anslutna till en civilsamhällesorganisation kan föra dialog med beslutfattarna.

Som medborgarföreträdare måste politikerna vara tillgängliga för dem som bor och verkar i Nacka. Kontaktuppgifterna till de flesta förtroendevalda finns lättillgängligt på hemsidan vilket gör det lätt för medborgarna att både nå och kontakta politikerna i sin hemkommun. Därtill upplever utvärderarna att det finns en tydlig öppenhet och förståelse hos de förtroendevalda om att de behöver finnas tillgängliga.

Transparens kring resultat

För att på ett enkelt sätt informera medborgarna om vad kommunen åstadkommit under året har kommunen tagit fram en kort film av senaste års årsredovisning för att komplettera de publicerade årsredovisningarna som finns på hemsidan. Kommunen har även sedan flera år tillbaka använt sig av Jämföraren på webben där man kan jämföra resultat mellan olika anordnare inom förskola och skola samt sociala området. Det finns även information på

hemsidan kring resultaten från SCB:s Medborgarundersökning. Resultaten som kommunen presenterar där är dock från 2016, trots att kommunen gjort en ny undersökning förra året.

Nacka har därtill tagit fram en kort PDF-presentation av Mål och budget 2021-2023, ”Mål och budget 2021-2023 på tre minuter”, en bra ambition i arbetet att förenkla informationen för medborgarna. Kommunen lyfter själv upp att de kan utvecklas inom detta område för att göra det ännu enklare för medborgarna för att se vad kommunen uppnår i form av resultat utifrån uppsatta mål i årsredovisningen. Ett arbete med att se hur man kan utveckla Jämföraren ska därför ske i samband med arbetet att se över kundvalsmodellen (mer om detta under område 6).

Förutsättningar för politiken

Nackas förtroendevalda får i början på en mandatperiod en grundläggande utbildning plus en fördjupande sådan på nämndnivå. Finns det behov, exempelvis nya tillkommande förtroendevalda, kan man få en utbildning under mandatperioden. På hemsidan har kommunen på ett föredömligt sätt samlat all relevant information för förtroendevalda under en egen flik – *För dig som är förtroendevald*. Ett lättillgängligt sätt för de förtroendevalda att hitta information om allt från praktiska frågor, sammanträdesmetodik och hot och hat gentemot förtroendevalda.

För att kvalitetssäkra tjänsteutlåtandena till politiken finns det en gedigen process inom tjänstepersonledet för att säkerställa detta. Som grund finns en framtagen guide för rättssäkra beslut och inom processen finns ett antal led där ett tjänsteutlåtande kvalitetsgranskas av både ansvarig direktör och jurist. Därtill sker en tjänstemannaberedning där man drar ärendet och får en övergripande bild av det. Förutom själva kvalitetsgranskningen och lärandet i att höra dragningarna, bidrar detta till att man får möjlighet till att få historiska perspektiv på ett ärende av om det varit uppe tidigare. Ett ytterst gott och ambitiöst exempel att sprida i kommunsverige.

Den politiska beredningen är även uppskattad för att öka förståelsen av ärendena. Däremot lyftes frågan upp kring tunga och långa bilagor till ärendena utifrån ett demokratiskt perspektiv. Har de förtroendevalda eller medborgarna möjlighet att läsa och ta in så tunga dokument, särskilt digitalt? Finns det möjligheter att ta fram kortversioner utan att viktig information faller bort?

Hot och hat är ett växande problem för de förtroendevalda i Sveriges kommuner. I Nacka har man tagit fram stödmaterial som lyfter upp råd och tips kring eventuell förekomst av hot och hat gentemot förtroendevalda samt vem du ska vända dig till om det skulle ske. Kommunen tar inte det formella ansvaret ifall detta sker men ser till att det finns stöd och rutiner framtagna hur en

förtroendevald ska göra om det sker. Detta är ett gott stöd kring att hantera hotfulla situationer, vilket även bekräftas av de förtroendevalda.

Kommunen har en nybeslutad policy om mutor, jäv, representation och bisysslor. För att sprida denna kommer vägledningar, kommunikationsmaterial och guider tas fram och för att ge svar på praktiska frågor.

Medarbetare har möjlighet att rapportera misstänkta oegentligheter på kommunens hemsida. Denna funktion ses nu över utifrån den nya lagstiftningen som väntas träda i kraft 1 jan 2022 och som innebär ett stärkt skydd för visselblåsare. Utifrån den nya lagstiftningen kommer kommunens funktion att anpassas och utvecklas och väntas vara klart under 2021. Här kan det vara värt att se över även möjligheterna för medborgares att rapportera oegentligheter.

För att säkerställa att privata anordnare som finns i kommunen utför sitt arbete på ett kvalitativt sätt samt att de levererar de tjänster som de får ersättning för, följs detta upp inom respektive nämnd. Uppkommer brister vid dessa uppföljningar kan varning eller avauktorisering bli aktuell. Uppföljning sker även vad gäller upphandlade tjänster.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Delaktighet i fokus i nämndmålen och nämndernas reglementen Uppdaterad kommunikationspolicy Tydlig och lättillgänglig kommunikation gentemot medborgarna på hemsidan Tillgängliga kallelser, handlingar och protokoll från samtliga nämndsmöten Val- och demokratinämnd som säkerställer en kontinuerlig uppföljning av demokratifrågorna Tydlig vilja och öppenhet hos förtroendevalda att möta medborgarna Jämföraren med information om resultat	Tydliggör hur kommunen framgent, strategiskt och systematiskt, ska arbeta för att utveckla medborgarnas delaktighet. Säkerställ medborgarnas möjlighet till att få del av information kring vilka beslut som fattats Tydligare strategi och systematik kring medborgardialoger och arenor att möta även de som inte är engagerade i civilsamhället Fortsätt arbeta vidare med att presentera resultat till medborgarna Säkerställ att nya policyn om mutor och jäv sprids, även till förtroendevalda och tjänstepersoner

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Utbildning samt samlad information på webben specifikt för förtroendevalda</p> <p>Guide för rättssäkra beslut – kvalitetssäkring kring tjänsteutlåtanden</p> <p>Stödmaterial kring hantering av hot och hat gentemot förtroendevalda</p> <p>Policy om mutor, jäv och korruption samt tydliga rutiner kring uppföljning av privata utförare</p>	<p>Möjlighet för medborgare att rapportera oegentligheter?</p>

Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för hållbar utveckling• Social hållbarhet• Ekologisk hållbarhet• CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR	72

Allmänt

Sveriges kommuner har ett brett uppdrag och olika roller av skiftande karaktär såsom arbetsgivare, serviceaktör, demokratiaktör och samhällsbyggare. Demografisk utveckling och en snabb urbanisering är utmaningar som måste hanteras tillsammans med andra okända yttre faktorer som snabbt kan påverka verksamheten, till exempel kriser och andra oförutsedda händelser. Kommunen förväntas inte bara tillfredsställa dagens behov utan måste också agera för en hållbar utveckling som skapar förutsättningar för framtida generationer att tillfredsställa sina behov.

I rollen som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional och nationell nivå. En viktig uppgift är att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen fungerar tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och inte minst en hållbar utveckling.

Strategi för hållbar utveckling

I kommunens översiktsplan har ett hållbarhetstänk funnits sedan 2012, ”*En hållbar framtid i Nacka*” som fortfarande idag ligger som grund. Kommunfullmäktige tog i juni 2020 beslut om implementering av Agenda 2030. Därtill är kommunen medlem i Glokala Sverige. Beslutet om att implementera Agenda 2030 i kommunens styrning innebär att Agenda 2030 inte ska utgöra något nytt utan utgå från kommunens befintliga styrmodell. Alla nämnder, enheter och kommunens bolag ska vara delaktiga i arbetet med att uppfylla målen och skapa ett långsiktigt hållbart Nacka. Under 2021 ska varje nämnd och verksamhet i kommunen identifiera vilka prioriterade mål och områden som just de kan bidra till och påverka mest. Uppföljning av resultatindikatorer ska ske kontinuerligt för respektive nämnd och redovisas i årsredovisningen. Eftersom prioriteringen sker nu under 2021 kan inte utvärderarna bedöma arbetet i denna utvärdering. Medskicket blir att tänka på att basera prioriteringen på en nulägesanalys gemensamt med andra berörda aktörer. Definitionen och visionen om det hållbara samhället omfattar väldigt mycket där en kommun är en viktig aktör men inte den enda. Medborgare, företagen, civilsamhället, kulturlivet har därför viktiga roller i att lyckas skapa

ett hållbart samhälle. Därför behöver externa aktörer - utanför nämnden och organisationen - involveras, för att få en så heltäckande och korrekt prioritering.

Social hållbarhet

Ett socialt hållbart samhälle är ett jämställt och jämlikt samhälle utan orättfärdiga skillnader där människors lika värde står i centrum. Det sker ett antal aktiviteter inom detta område.

Den tidigare nämnda Fisksätraakademien är ett sätt att arbeta med inkludering i Nacka. För att alla barn och unga ska ha möjlighet att ta del av kulturaktiviteter, erbjuder kommunen en avgiftsfri och öppen kulturskola för alla. Därtill har barn och unga som lever i familjer som beviljats försörjningsstöd möjlighet att ansöka om avgiftsbefrielse för de mer specifika kulturskolorna.

I upphandlingen av fritidsgårdsdrift som ägde rum 2020 fanns en tydlig ambition om att möta fler behov genom att exempelvis erbjuda tider för enbart flickor, HBTQ-ungdomar, ungdomar med funktionsnedsättningar osv. I fritidsgårdarnas uppdrag ska även uppsökande verksamhet ingå samt att anordna aktiviteter på annan plats än fritidsgården. Enligt kommunen har upphandlingen bl.a. inneburit ytterligare öppettider och ett uppsökande och ambulerande fritidsledarskap.

Arbetet att skapa ett tryggt och säkert Nacka sker via det brottsförebyggande rådet (BRÅ). Rådets uppgift är att samordna kommunens insatser med brottsförebyggande och trygghetsskapande arbete i den fysiska miljön. Kommunen har även ett särskilt ”Trygghetspaket” för arbetet med trygghet, med egen budget. Utifrån trygghetsindikatorer gör kommunen årligen prioriteringar inom området. I år har man bland annat prioriterat stöd för att ungdomar ska undvika att hamna i riskzon samt att kommunen ska öka sina insatser i det samarbetet inom SFPS där skola, socialtjänst, poliser och fritid ingår. En större satsning görs på ”Trygghetsvärdar” som ska finnas i alla våra kommundelar som är ett samarbete mellan kommunen, fastighetsägare och centrumägare. Trygghetsarbetet utgår från tydliga grunder och revideras utifrån resultaten i indikatorerna. Ett gott exempel på tydligt och riktat trygghetsarbete. Se gärna till att utvärdera Trygghetspaketet under arbetets gång, vilka tydliga effekter har man sett?

Samtliga nämnder har ett ansvar att arbeta för att främja en god folkhälsa i kommunen men fritidsnämnden har fått ett övergripande uppdrag att följa upp folkhälsa mer samlat. För att uppmuntra barn till att både pröva olika sporter /hobbys samt för att hindra att barn alltför tidigt specialiserar sig på en sport och slutar innan tonåldern med sport, har kommunen arbetat fram ett förslag på närvarostyrt aktivitetsbidrag likt Riksidrottsförbundets LOK-stöd. Förslaget, som bland annat innebär att föreningar får LOK-stöd för två tillfällen per barn i

veckan för de yngre barnen, är en del av kommunens översyn av fritidsnämndens föreningsbidrag och subventionerade taxor.

Det finns även en tydlig och medveten satsning i Nacka de gröna och blå rummen, 50 % av kommunen ska vara grönt vilket uppfylls till 98 %. Detta har haft en ännu större betydelse under pandemin. Kommunen har överlag höga ambitioner och satsningar kring idrottsanläggningar och möjlighet till ett aktivt liv. Kommunen har fattat beslut om att tre nya simhallar ska anläggas, en multihall med anpassning för friidrott, ett antal sporthallar och nya konstgräsplaner kommer att byggas.

Under intervjuerna nämndes flertalet olika satsningar, särskilt aktiviteter, inom området förebyggande arbete. Som exempel kan nämnas möjligheten till kontakt med psykolog även utan diagnos, ett förebyggande arbete kring psykisk ohälsa och suicidprevention samt strategin för *Ett drogfritt Nacka för unga*. Analys och uppföljning av arbetet görs utifrån Stockholmsenkäten vart annat år som även lägger grunden till kommande arbete. Fritidsnämndens uppföljning av folkhälsoarbetet är särskilt intressant här och medskicket från utvärderarna är att lägga särskilt vikt på en samlad bild av det förebyggande arbetet som finns i kommunen och vilka effekter det ger.

Jämlikhet och jämställdhet är två viktiga aspekter av social hållbarhet. Enligt kommunens mål och budget och den politiska inriktning som beskrivs i dokumentet ska Nacka vara en jämställd kommun där män och kvinnor har samma möjligheter – i skolan, i föreningslivet och arbetslivet. Fritidsnämnden nämns särskilt med ett uppdrag för att verka för ökad tillgänglighet och jämställdhet inom fritidsverksamhet som erhåller kommunal finansiering. Kommunen genomför ett antal aktiviteter inom området, framförallt inom skolan och fritidsverksamheten. Det finns även viss uppföljning av indikatorer och resultat utifrån kön inom tidigare nämnda verksamheter. Utvärderarna kan dock inte hitta någon tydlig samlad uppföljning och analys av hur jämlikhet och jämställdhet förändras över tid när det gäller faktiska resultat. Det skulle behöva göras för att kunna värdera om aktiviteterna bär frukt.

För att uppmuntra elever i Nacka till att bidra till en Hållbar utmaning anordnar kommunen en innovationstävling vartannat år. Tävlingen riktar sig till elever i Nackas kommunala grundskolor och är ett sätt att få eleverna att reflektera över hållbarhet på ett kreativt sätt.

Sammantaget ser utvärderarna att det finns flertalet satsningar inom området social hållbarhet. Implementeringen av Agenda 2030 och nämndernas arbete med framtagande av prioriterade mål kan bidra till ett än mer systematiskt arbete där verksamheterna finner synergier och samarbeten med varandra inom området.

Ekologisk hållbarhet

Inom området ekologisk hållbarhet sker sedan ett antal år tillbaka ett strategiskt och systematiskt arbete utifrån kommunens miljöprogram. Miljöprogrammet innefattar sex mål som definierats som de mest angelägna för att uppnå attraktiva livsmiljöer i hela Nacka. Genom beslutade indikatorer följer kommunen årligen upp i årsredovisningen hur arbetet för att nå miljömålen fortlöper. Därtill finns det på hemsidan fördjupad information och analys kring varje mål och hur miljöarbetet utvecklas. Miljöprogrammet berör alla kommunala nämnder, bolag, fristående anordnare, företagare, ideella krafter och alla Nackabor. Hur och vad externa aktörer kan göra för att bidra till att uppfylla miljömålen har kommunen konkretiserat på hemsidan och även huruvida dessa åtgärder går att följa upp. Detta ser utvärderarna som ett gott exempel till andra kommuner i arbetet att gemensamt arbeta med frågor där ingen aktör ensam har rådighet, som den ekologiska hållbarheten.

År 2020 antog Nacka en strategi för kommunens miljö- och klimatambitioner i stadsutvecklingen för alla stadsbyggnads- och fastighetsprojekt som påbörjas i Nacka. Strategin utgör en arbetsmetod för att stötta och utveckla hur kommunen samarbetar med byggbranschen kring miljö- och klimatfrågor. I inledningsskedet av varje nytt byggprojekt ska kommunens representanter tillsammans med byggherren ta fram projektspecifika ambitionsnivåer för varje strategisk inriktning och sedan konkreta åtgärder som kan uppfylla ambitionerna. Uppföljningen ska ske årligen till kommunstyrelsen. Eftersom strategin är så ny, finns det ingen uppföljning än att ta del av. Däremot ser utvärderarna det som positivt att det finns en tydlig plan kring hur detta ska ske.

För att stödja Nackaborna och näringslivet i hur de kan minska sin egen klimatpåverkan, erbjuder kommunen avgiftsfri klimat- och energirådgivning samt lyfter upp ett antal exempel på hemsidan om vad man som invånare själv kan göra för att bidra till ett hållbart Nacka. Kommunen lyfter själv sitt arbete att förenkla för lokalsamhället att välja andra färdmedel än bil, t.ex. genom avtalet med staten om att bygga tunnelbanan och på cykeltrafik. Nacka delar även årligen ut ett miljöpris på 10 000 kr för att uppmärksamma någon person, grupp, företag, organisation eller förening som gjort en extra insats för miljön.

Under 2020 inleddes en uppstart av ett klimätätverk mellan näringsliv och kommunen i syfte att minska klimatpåverkan och arbeta tillsammans för att nå klimatneutralitet. Arbetet är fortfarande i sin linda vilket gör det svårt att utvärdera detta.

De kommunala bolagen är en stor aktör inom klimatområdet. Nacka vatten och avfall AB har flertalet aktiviteter kopplat till detta och jobbar brett med frågan. Som exempel kan nämnas framtagande av pedagogiskt material kring avfall, återvinning, kretslopp och vatten som skolorna fritt får använda. Därtill erbjuds

alla i årskurs fem en föreläsning för att förstå klimateffekter både utifrån vatten och avfall. Genom detta arbete når bolaget ut till flera barn och unga. Bolaget delar även ut ett hederspris i tävlingen Hållbar utmaning. Priset lämnas till en uppfinning som visar på hur miljöpåverkan inom vattnets kretslopp eller avfall kan minska. Nacka Energi har infört en ny prissättning som främjar effektivt nyttjande av nät och energiförbrukning i stort. Bolaget är även med och erbjuder laddstruktur och stöttar omställning från fossilbränsle till fossilbränsle fria bränslen. Uppfattningen utvärderarna får är att man är på rätt väg och att det finns en ambitionsvilja att utveckla detta ännu mer.

Kommunens arbete med klimatanpassning finns i översiktsplanen och miljöprogrammet. Konkreta aktiviteter kring hur Nacka arbetar med klimatanpassning är bl.a. klimatunderlag i detaljplanering kring exempelvis värmeöar, skyfallsanalyser och havsnivåer. Dagvattenhanteringen är enligt kommunen ett stort fokusområde. Arbete pågår för att ta fram en klimatanpassningsplan.

Att närma sig cirkulär ekonomi innebär att kommunen strävar efter att så långt det går att minimera onödiga inköp, främja återbruk och prioritera återvinning före skapande av avfall. I det nya förslaget till avfallsplan finns ett cirkulärt tänk, ett viktigt steg i rätt riktning. I en Kommunkompass-utvärdering ligger fokus på nuläget, det som finns idag. Trots att den nya avfallsplanen inte än är politiskt beslutad, visar den att kommunen gjort en analys och sett att ett mer strategiskt arbete inom området i sin helhet i kommunen bör tas fram. Utvärderarna kan dock inte beakta planen fullt ut i poängsättningen. Det finns några exempel på aktiviteter kopplat till en cirkulär ekonomi i kommunen, särskilt hos bolagen. På kretsloppscentralerna kan produkter och material lämnas till återbruk i särskilda återbrukshus som drivs i samarbete med återbruksorganisationer. Nu pågår även dialoger med andra aktörer och byggherrar för att se hur man kan samverka med dem i frågan. Kommunen lyfte även fram ett exempel på hur man genom innovationsupphandling för sophämtningen hade en ambition att öka hållbarheten, vilket resulterade i exempelvis krav på utbildning inom området för sopchaufförerna. Sammantaget kan utvärderarna konstatera att cirkulär ekonomi är ett utvecklingsområde för kommunen där rätt hantering, spridning och kommunicering av den nya avfallsplanen kan fungera som en bra grogrund till ett ökat cirkulärt tänk.

Civilsamhälle, näringsliv och kultur

2019 gjorde genomförde stadsledningskontoret en kartläggning av pågående uppdrag och samarbeten som sker med civilsamhället i Nacka. Huvudsyftet med uppdraget var att få en översikt över, och skapa en större förståelse för, kommunens samverkan med civilsamhället på politisk, strategisk och operativ nivå. Ansvaret för civilsamhällesfrågorna ligger på kultur och fritid som nu har

skissat på ett två-årigt projekt som ska ta fram en ny struktur och modell för arbetet med civilsamhället. Nacka har även en civilsamhälleskoordinator anställd, som fungerar som ”facilitator” och samordnare för civilsamhällets olika aktörer. Kommunen har även gjort en översyn av taxor och bidrag samt kartläggning av föreningsstödet. Syftet med den var att uppnå en mer effektiv och förenklad stödmodell, att föreningsstödet ska ut till fler och att göra handläggningen mer rättssäker, transparent och rättvis. Nya regelverket ska vara klart 2022. Utvärderarnas uppfattning är att Nacka är i en process att se över sina kontakter och strukturer med föreningslivet och civilsamhället och att berörda parter även involveras i processen. Att göra en kartläggning och översyn och särskilt i samverkan med berörda aktörer ser utvärderarna positivt på och vilket kan bidra till en förbättrad struktur för frågorna.

Den prioriterade målgruppen för kulturaktiviteter i Nacka är barn och unga. Enligt kommunen satsar man på kultur genom kundval inom kulturskolan. Det innebär att alla barn och unga i Nacka har möjlighet att välja tre kulturkurser per individ. Alla ska få plats och detta ska möjliggöras inom kundvalsmodellen. Enligt intervjuerna finns inga långa köer och väntetider till populära kulturkurser i Nacka vilket visar på ett gott resultat på kultursatsningen gentemot barn och unga. Här vore det intressant att se ifall man kunde se hur deltagandet i aktiviteterna ser ut i de olika grupperna, utifrån ett jämlikhetsperspektiv. Spelar de socioekonomiska bakgrundsfaktorerna någon roll, är det skillnader könen emellan osv?

Ser man på kommunens samverkan med föreningslivet i Nacka, nämner kommunen ett antal olika forum där dialog sker. Exempel på dessa är föreningsgala, återkommande frukostmingel, årliga föreningsledardagar och anläggningsdialoger. Kommunen lyfter själv upp samarbetet med Sisu/Stockholmsidrotten som en god samverkan kring kompetenshöjande insatser. Nacka kommun planerar även för nya flexibla kulturlokaler med nytt bibliotek och ny konsthall för att skapa fler mötesplatser för Nackas invånare och besökare. Utvärderarna uppfattar att kommunen erbjuder flera olika vägar och stöd för att fritidslivet ska kunna ske och utvecklas i kommunen.

Under 2021 kommer kommunen att implementera ett nytt digitalt och mobilt verktyg för bidrag och bokningar av kommunens anläggningar. Det digitala verktyget kommer att möjliggöra och tillgängliggöra för föreningar/civilsamhälle, nackabor och företag att enklare boka/avboka och nyttja kommunens idrottsanläggningar.

Ett av kommunstyrelsen fokusområden under målet *Bästa utveckling för alla är Utveckla dynamiskt företagsklimat i toppklass som främjar innovation och entreprenörskap*. Utgångspunkter för samarbetet med Nackas lokala näringsliv är näringslivsstrategin och servicepolicyn. För att förbättra servicen till

företagen har ett antal enheter på kommunen deltagit i utbildningspaketet ”Förenkla Helt Enkelt”. Kommunens arbete med näringslivet följs upp regelbundet i NKI-mätningen Företagsklimat samt i Svenskt Näringslivs ranking. Kommunens näringslivsråd träffas fyra gånger om året. För att konkret stötta företagarna utveckla näringslivet i Nacka arbetar man med företagsbesök, informationsmöten och nätverksstödjande aktiviteter för att skapa bättre kontakter mellan kommun och företag och företag sinsemellan. Kommunen ordnar även olika kunskapsseminarium (upphandling, stadsbyggnad, rekrytering etc.) för företagen. Kommunen samarbetar också med Nyföretagarcentrum. Strategin i kombination med regelbunden uppföljning, näringslivsrådet och alla de aktiviteter som kommunen har för att stötta näringslivet gör att utvärderarna ser att kommunen bedriver ett fullgott arbete för att stötta och samverka med det lokala näringslivet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Hållbarhet tydligt kopplat till kommunens styrning och styrdokument</p> <p>Strukturerat trygghetsarbete tillsammans med andra aktörer med regelbunden uppföljning inklusive Trygghetspaketet</p> <p>Flertalet satsningar inom förebyggande arbete</p> <p>Förslaget om den riktade satsningen på fritidsaktiviteterna via LOK-stödet</p> <p>Konkret prioritering och höga ambitioner på de blå och gröna rummen i Nacka och möjlighet till ett aktivt liv</p> <p>Miljöprogrammet med regelbunden uppföljning som berör alla aktörer i Nacka</p> <p>Strategi för kommunens miljö- och klimatambitioner i stadsutvecklingen</p> <p>Flertalet aktiviteter för att minska klimatpåverkan både inom koncernen och i samhället</p> <p>Klimatnätverket med näringslivet</p>	<p>Fortsätt Agenda 2030-implementeringen utifrån nulägesanalyser</p> <p>Uppföljning och analys av effekterna på förebyggande och trygghetsarbetet samt jämlikhets- och jämställdhetsarbetet</p> <p>Fortsätt stötta både medborgarnas och kommunens egen omställning till en cirkulär ekonomi</p> <p>Fortsätt att systematisera arbetet med civilsamhället tillsammans med berörda aktörer</p> <p>Uppföljning av kultursatsningarna utifrån ett jämlikhetsperspektiv</p>

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Miljöpriset och Hållbar utmaning som sätt att aktivera medborgarna inom klimatområdet</p> <p>Regelbundet stöd och dialog för att stötta föreningslivet</p> <p>Systematiskt och väletablerat näringslivsarbete</p>	

Område 3 Styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för styrning • Politisk styrning • Uppföljning och analys • Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson 	<h1 style="margin: 0;">87</h1>

Allmänt

Alla kommuner behöver ha ett styrsystem som säkerställer att de politiska viljeyttringarna omsätts till praktisk handling i verksamheterna. En gemensam vision och uppföljningsbara mål som påverkar organisationen behöver formuleras och förankras. I ett fungerande styrsystem måste de förtroendevalda också kunna följa upp och se om insatta resurser leder till reella resultat för brukare och medborgare.

En väl fungerande styrning handlar också till stor del om samspel och dialog mellan de förtroendevalda och tjänstepersonerna. Det är viktigt att de olika rollerna klargörs och att det finns en tillit från ledningen till professionens kunskap och kompetens att erbjuda bra service och tjänster till brukarna. En stor utmaning är att uppnå ett lagarbete i alla delar av organisationen där man har en gemensam målbild att sträva efter.

Strategi för styrning

Nackas styrmodell består av kommunens vision och värdering, en ambition, de fyra övergripande målen och kommunens styrprinciper – handen. Styrmodellen och styrprinciperna har funnits i kommunen tiotals år tillbaka och är väletablerade inom hela organisationen. De fungerar som basen för all styrning i kommunen och finjusteras vid behov. Som kommunen även själv påpekar, ser utvärderarna att en av de grundläggande styrkorna i kommunen är den stabilitet

och den konsekventa mål- och resultatstyrning som funnits i över 20 år i kommunen.

Kommunens övergripande styr- och uppföljningssystem finns beskrivet i *Reglemente för mål- och resultatstyrning*, i bolagens ägardirektiv och i kommunens styrmodell som även upphandlade bolag omfattas av. Nackas styrning och styrmodell är exemplarisk och kan fungera som ett ytterst gott exempel till andra kommuner.

Politisk styrning

I den ovannämnda styrmodellen ingår de fyra övergripande målen som fullmäktige fastställt. Kommunfullmäktiges mål aktualitetsprovades efter valet 2014 år då de justerades och tydliggjordes till de fyra övergripande mål som nämnderna ska bidra till. Kommunens ambition, ”*Vi ska vara bäst på att vara kommun*”, innebär att kommunen vill vara bland de 10% bästa kommunerna kvalitetsmässigt och bland de 25% mest kostnadseffektiva i alla verksamheter. Nackas politiska målstyrningsmodell är tydlig med uppföljningsbara mål på samtliga nivåer. Nämnderna bryter ned de övergripande målen och kopplar till dem indikatorer. Hur bolagen hanterar de kommunala målen såg lite olika ut. Här kan kommunen fortsätta arbeta vidare med det gemensamma koncerntänk.

Kommunens vision *Öppenhet och mångfald* uppfattas av utvärderarna som känd och levande i hela organisationen. Även den har funnits i kommunen länge och vilar på en stabil grund.

Både målen, visionen och ambitionerna – allt som är kopplat till styrmodellen - är både enligt intervjuerna samt utvärderarna välförankrade inom organisationen, både på den politiska sidan samt på tjänstemannasidan.

Samverkan, samspel och att arbeta i processer istället för i stuprör lyfts av flertalet intervjuade upp som en viktig faktor för den koncernövergripande styrningen. Förutom de utpekade huvudprocesserna som sociala omsorgsprocessen, stadsutvecklingsprocessen etc. finns även övriga etablerade samverkansformer. Välfärdsdirektörerna har exempelvis den sk. välfärdsagendan där de samverkar kring de stora välfärdsprocesserna och hittar gemensamma former för de stora processerna inom området.

Territorieprocessen fungerar på snarlikt sätt men för stadsutvecklingsfrågorna. I koncernledningsgruppen träffas hela koncernledningen där ett tvärsektorieellt arbete sker som även inkluderar bolagen. Det bidrar till att frågorna inte blir linjära och att samtliga perspektiv kommer med i viktiga strategiska diskussioner från början. Enligt intervjuerna har det skett ett riktat arbete för att öka tilliten och förståelsen för varandra och varandras uppdrag i

koncernledningsgruppen. Arbetet har bidragit till att gruppen idag fungerar bättre än den tidigare gjort.

Uppföljning och analys

Kommunen har tydliga metoder och indikatorer för att följa upp resultat, både på övergripande nivå och på nämnd- och verksamhetsnivå. Både kommunala och privata anordnare resultat följs likvärdigt upp. Processen i sin helhet finns beskrivet i både reglementet för mål- och resultatstyrningen samt i planen för arbetet med mål och uppföljning. Uppföljning sker per tertial och i ett helårsbokslut.

Som beställare av all välfärdsservice följer kommunen löpande alla anordnare, man ser på alla samma sätt oavsett om man är en privat anordnare eller inom kommunens regi. Samtliga välfärdprocesser har byggt upp gedigna uppföljningssystem och –rutiner där man systematiskt granskar, följer upp och arbetar för att driva utveckling. Trots att floran av nyckeltal inom särskilt skolområdet är rik, anser man sig hittat en struktur för detta. Även här nämner man att man inom de tidigare nämnda processerna försökt fokusera på ett antal gemensamma måttal om hur man når målen.

Kommunen har tät kontakt med både de privata och kommunala anordnarna. Kommunen kan inte styra över alla anordnare men de ”bjuder alla upp till dans” som uttrycktes under intervjuerna. Inom utbildningsområdet görs detta genom både resultatdialoger där man åker och hälsar på de olika verksamheterna, årliga anordnardagar och gemensamma uppföljningar som exempelvis Våga Visa. Våga Visa är ett utvärderingssamarbete inom utbildningsområdet mellan Nacka, Sollentuna, Upplands Väsby och Danderyd. Syftet är att tillsammans driva utveckling inom förskola/skola, även ett gott exempel på hur man använder jämförelser för att driva utveckling. Om det sker brister eller oegentligheter inom en verksamhet kan en så kallad påkallad granskning ske, då ser uppföljningen annorlunda ut. Alla resultat är öppna och redovisas till nämnden.

Inom sociala omsorgsprocessen ser det liknande ut med anordnarmöten och uppföljning av samtliga anordnare. Det som skiljer sig är att man inom denna process avgör utifrån en risk- och konsekvensbedömning avgörs var mätningar behöver göras samt att individuppföljning är viktigt. Avvikelseuppföljning är även av vikt här och har därför även en granskande del.

De intervjuade anser att analysarbetet har blivit bättre med åren, särskilt med tanke på mängden nyckeltal som idag finns tillgängliga. Det fanns dock viss mån av självkritik att man på det övergripande planet skulle inom vissa verksamheter kunde gå än mer på djupet i analysarbetet och vrida och vända på varför något blev som det blev.

Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson

Ansvarsfördelningen i Nacka är mycket tydlig, där politiken står för vad:et och agerar beställare medan tjänstepersonerna ansvarar för hur:et. Detta är även tydligt inskrivet i Nackas styrmodell där politiken står för finansieringsansvaret, sätter upp mål för verksamheterna och beslutar om ekonomiska ramar. Till sin hjälp har de en tjänstemannaorganisation som arbetar med myndighetsuppgifter. Tjänster och service utförs inom produktionen där kommunala och privata anordnare verkar i konkurrens.

Flertalet lyfter upp professionella politiker och professionella tjänstepersoner som grunden i detta samt att kommunens kundvalssystem kräver att det är väldigt tydligt mellan rollerna. Det finns även ett öppet klimat mellan politikerna och tjänstepersonerna där otydligheter kan lyftas upp och samtalas kring. Måndagsmötena där alliansen träffar tjänstepersonerna är ett tillfälle som lyfts upp som den arena där man har möjlighet att lyfta strategiska frågor och fördjupa sig i dem tillsammans. Även oppositionen har regelbundna träffar med tjänstepersonerna.

Det finns även andra arenor för dialog mellan förtroendevalda och tjänstepersoner som exempelvis budget- och bokslutsberedningen där koncernledningen deltar tillsammans med de ledande politikerna, dock ej oppositionen. Däremot deltar oppositionen i både framtidsseminarier och planinformationsmöten eller i sakområdesmöten som Agenda 2030.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Stabil, konsekvent och inarbetad styrmodell som är välförankrad i hela organisationen</p> <p>Uppföljningsbara mål och indikatorer – kontinuerligt arbete att utveckla och förbättra dessa</p> <p>Processtänket i kommunen – bidrar till effektiv samverkan</p> <p>Tydlig och välfungerande uppföljningsprocess som gäller samtliga anordnare</p> <p>Välfungerande samarbete och tydlig rollfördelning mellan politik och tjänstepersoner</p>	<p>Se över koncernstyrningen utifrån styrmodellen</p> <p>Fortsätt utveckla analysen i den rapporterade uppföljningen</p>

Område 4 Effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för effektivitet• Jämförelser för effektivitet• Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet• Samverkan för effektivitet	89

Allmänt

Det sker en kontinuerlig förändring i kommunerna som kräver utveckling av den service som tillhandahålls. En viktig förändringsfaktor är den demografiska utvecklingen, med ett allt större antal invånare i de äldre och yngre åldersgrupperna, vilken ökar behovet av tjänster hos de äldre och yngre brukarna samtidigt som finansieringen av verksamheten blir svårare. Ett svar på hur detta ska lösas är ökad effektivitet. Det handlar då inte om att ensidigt skära ner kostnader. Det innebär istället att hitta smartare arbetssätt och ett bättre resursutnyttjande som kan göra så att servicenivån till brukarna bibehålls eller förbättras. Kort sagt handlar effektivitet om att förstå samspelet mellan resursinsats och kvalitativa resultat och att kunna agera utifrån de förutsättningarna, både strategiskt och operativt.

Strategi för effektivitet

I Nackas styrmodell ingår ambitionen *“Vi ska vara bäst på att vara kommun”* och det övergripande målet *“Maximalt värde för skattepengarna”*. Strategin och målet innebär ett tydligt fokus på att leverera välfärdstjänster av hög kvalitet till minsta möjliga kostnad. Nacka kommun har därtill en uttalad målsättning att vara bland de 10 % bästa i landet kvalitetsmässigt och bland de 25 % mest kostnadseffektiva kommunerna i landet per verksamhet. Denna ambition gäller all kommunalt finansierad verksamhet, inte endast den kommunala egenregin. Ambitionen är känd och förankrad i hela organisationen, följs upp och analyseras i kommunens årsredovisning.

Att förhålla sig till framtida demografiska förändringar är fundamentalt när det gäller att planera resursfördelning och innehållet i service. För verksamheterna arbetar ekonomiprocessen centralt fram en befolkningsprognos som används av alla nämnder för den vidare planeringen, t.ex. för förskoleplatser och skolor, stadsplanering och samarbeten kopplade till denna. Under 2021 sker ett arbete med att utveckla prognosarbetet eftersom prognoserna har i vissa fall överskattat behoven inom exempelvis utbildningsnämnden och äldrenämnden. Befolkningsprognosen följs upp månatligen under hela verksamhetsåret.

Jämförelser för effektivitet

Jämförelser är en inarbetad del i Nackas arbete med uppföljning och analys med 10-25-strategin som grund. Jämförelser görs både över tid och med andra enheter både i kommunen, mellan olika anordnare samt mellan andra kommuner. Jämförelser ska alltid göras med Sollentuna, Täby, Danderyd, Solna, Tyresö och Värmdö. Därtill är undersökningen Våga Visa ett ypperligt verktyg för att jämföra sig med andra kommuner.

Ser man på Nackas resultat i effektivitetsnyckeltalen i Kolada, där nyckeltalen utgår från en kommuns relativa effektivitet och utifrån kommunens egna förutsättningar, ser man att kommunens strategiska effektivitets-arbete gett effekt. I både de ekonomiska nyckeltalen samt verksamhetsresultaten som effektivitetsnyckeltalen indexerar, har Nacka väldigt goda resultat i nästan all verksamhet.

Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet

Sedan två år tillbaka är målet *Maximalt värde för skattepengarna* det mest prioriterade målet för Nacka och dess verksamheter. En tydlig ambition kopplat till detta är att klara tillväxten utan att administration och stödprocesser växer, ”Att växa utan att växa” som det kallas i Nacka. Därtill har kommunen anställnings- och konsultsprövning sedan ett par år.

Under utvärderingen lyfts flertalet andra exempel upp hur verksamheterna arbetar för att nå ökad effektivitet, där man sänker kostnaden men antingen bibehåller eller ökar kvaliteten. Under 2019 introducerades ”Föräldrastöd online”, en digital mötesform för att komplettera det fysiska mötet. Verksamheten kunde genom detta möta fler familjer och minska väntetiderna. Andra exempel är digital nattillsyn, mobilt trygghetslarm med GPS, möjlighet till kontinuerlig kontakt med barn tillfälligt placerade i heldygnsvård via videomöten och telefonsamtal samt införande av digitala lås. Kommunen har även ställt om till en digitaliserad bygglovsprocess som lyfts upp i flera sammanhang som ett gott exempel till andra kommuner. Sedan 2019 har antalet digitala bygglov gått från 2% till 98%. Sammanfattningsvis kan utvärderarna konstatera att det pågår flera satsningar inom området vilket kan ses som en tydlig konsekvens av målprioriteringen som gett effekt.

Kommunens digitaliseringsstrategi ger stöd i arbetet för utveckling av nya arbetssätt. Digitaliseringsrådet arbetar med fem fokusområden och genom portföljstyrning säkerställer de att samma problem inte löses på olika sätt i olika delar av administrationen. Ett exempel är hur kommunen genom en digital medarbetare har robotiserat och automatiserat enkla och monotona arbetsuppgifter så att medarbetarna istället kan lägga tiden på mer kvalificerade arbetsuppgifter. Denna finns inom ett flertal verksamheter såsom

karriärvägledning, försörjningsstöd, ansökan om ekonomiskt bistånd och ansökan om vuxenutbildning. Handläggningstiderna har minskat och medborgarna får snabbare service när tiden för beslut kan minskas från veckor till dagar. Resurser frigörs för mer värdeskapande uppgifter för personalen.

Samverkan för effektivitet

I detta stycke fokuserar vi på samverkan som sker utifrån kundens eller brukarens behov, inte organisationsstrukturen. Vi letar efter samverkanstrukturer som gör att chefer och medarbetare från olika verksamheter kan samlas kring en gemensam utmaning utan att hindras av en hierarkisk organisationsstruktur, både internt och externt.

Överlag är Nacka, som Stockholmskommuner ofta brukar vara, väldigt duktiga på att samverka med varandra både utifrån gemensamt lärande, utvecklande men även för att öka effektiviteten. Som exempel kan nämnas BUS-samarbetet i regionen, som syftar till samverkan kring barn i behov av särskilt stöd, Skolfam-modellen som är samverkan för att höja familjehemsplacerade barns skolresultat samt SSPF som är ett samarbete mellan skola, socialtjänst, polis och fritidsverksamheter för att stötta barn och ungdomar i Nacka att välja bort kriminalitet och droger.

Processtänket bidrar till att samverkan sker. Från sociala omsorgsprocessen finns samverkan mellan barn och ungdomsvårdens verksamheter och utbildningsenheten för barn placerade i skyddade boenden samt vid placering på institution. Samverkan följs upp årligen och utvecklas vid behov. Det finns ytterligare möjligheter att stärka lärandet på verksamhets- och enhetsnivå mellan olika delar i organisationen. Enligt medarbetarundersökningen uppfattar endast cirka hälften av medarbetarna att samverkan inom kommunen ingår i deras uppdrag. En samverkan internt är ett bra sätt att arbeta mer effektivt och ta vara på synergieffekter av gemensamma satsningar. Att sprida goda arbetssätt som redan finns eller testas i delar av organisationen till andra verksamheter, som exempelvis tjänstedesign är en del av det. Här säger de intervjuade att pandemin har haft en god effekt på ett mer agilt arbetssätt över gränserna.

Kommunen deltar i SSR (Samverkan stockholmsregionen) med samverkan för att hantera kriser på ett effektivt, robust och samordnat sätt. Detta har haft mycket stor betydelse i flera kriser, inte minst den pågående pandemin.

Sist men inte minst är det värt att nämna förbundet Storsthlm där 26 kommuner i Stockholmslän samverkar så att kommunerna bättre kan nå sina mål om välfärd och service för medborgarna. Samverkan sker om allt från gymnasiefrågor, samverkan kring strategiska frågor med gemensamma principer för ersättning till infrastruktur, vård och omsorg och vuxenutbildning.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Ambition, mål och 10-25-strategi med tydligt effektivitetsfokus som gett effekt</p> <p>Årligen reviderad befolkningsprognos som grund för planering</p> <p>Jämförelser sker systematiskt och utifrån gemensamma grunder</p> <p>Fokus på att hitta nya arbetssätt – digitalisering i fokus och ”Växa utan att växa”</p> <p>Utvecklad samverkan med andra kommuner, regionen och myndigheter</p>	<p>Fortsätt arbeta vidare med befolkningsprognosens träffsäkerhet</p> <p>Fortsätt utveckla den interna samverkan inom organisationen, t.ex. genom tvärfunktionella grundorsaksanalyser och trendanalyser, blandade chefsnätverk mellan beställare/produktion</p>

Område 5 Brukarens fokus

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för brukarens fokus • Fokus på service • Förenklade kontakter med kommunen • Information kring kommunens serviceutbud • Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna 	88

Allmänt

Med ”brukarens fokus” menas att kommunen har en styrning och ledning som utgår från brukarens behov. Vid förbättring och effektivisering av verksamheten måste brukaren ha en central roll genom involvering och medskapande.

Brukarens upplevelser och kunskap inom ramen för lagstiftning och ekonomi är en förutsättning för att hitta nya arbetssätt och skapa önskade förflyttningar.

Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga kvalitetsaspekter på all service. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig avseende servicekvalitet är en annan viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna tjänsternas innehåll. 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 leder till en större andel nöjda brukare.

Strategi för brukarens fokus

Nackas styrmodell innehåller en värdering som grundar sig på att varje människa kan och vill själva. 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. Nackaborna, deras önskemål och behov ligger ord alltid i fokus. Detta bekräftas i intervjuerna där nackaborna lyfts upp så gott som i alla intervjuer som grunden för allt som görs. Vissa lyfte upp att kundvalsmodellen och konkurrensutsättningen skapar ett tydligt kundfokus i hela organisationen. De kommunala bolagen följer också kundernas behov och önskemål och där varje ansvarsnivå säkerställer att beslut fattas så nära slutkunden som möjligt. Detta följs upp systematiskt i de olika kund- och brukarundersökningar som görs i Nacka. Utvärderarna anser att kundens fokus är mycket starkt i Nacka och utgör även i realiteten verkligen som den grund som all verksamhet utgår ifrån.

Fokus på service

Styrmodellen - där både värderingen och fokusen kring att man ska agera med Nackabornas och kundernas fokus som ledstjärna - är en tydlig del av varje medarbetares introduktion. Detta följs upp därefter upp i mål- och utvecklingssamtalet för varje medarbetare, ett bra sätt att följa hur styrmodellen och kommunens värderingar sätts i praktiken. För att klargöra förväntningarna på samtliga medarbetare kring servicefokuset, har kommunen en servicepolicy. Servicepolicyn beskriver det förhållningssätt som krävs för att skapa gott bemötande, god service och tillgänglighet för alla nackabor inklusive företag, föreningsliv och besökare. Den reviderade servicepolicyn som klubbades i kommunfullmäktige i februari 2021 tar höjd för att de digitala kanalerna utvecklats mycket de senaste åren. Servicepolicyn ska gälla för alla medarbetare i Nacka kommun och de kommunala bolagen.

Verksamheterna ansvarar själva för att erbjuda sina medarbetare utbildningar eller kompetensutveckling inom bemötande och service. Exempel på detta är bland annat överhörning i kundservice, värdegrundsombud, del i genomförandeplaner och även inom vissa verksamheter årliga utbildningar. Bilden utvärderarna får är att detta sker i stor omfattning inom hela organisationen.

Nöjdhet i brukar- och kundundersökningar anges som den dominerande metoden att följa upp kvalitet på servicen. I de nationellt jämförbara brukarundersökningar som görs visas på många goda resultat i de flesta verksamheter.

Kommunens lönekriterier utgår ifrån kommunens styrmodell där kundfokusen är med som en bedömningsgrund. Kommunen har även ett antal olika utmärkelser till både chefer och medarbetare, där temat varierat under åren (mer om dessa under område 8). Vinnarna får därefter hålla anföranden om sitt jobb och även i vissa fall fungera som coacher till andra som vill lära sig mer. Utifrån det stora kundfokusen som finns i Nacka, kunde en möjlighet vara att återkommande ha en särskild utmärkelse som fokuserar just på service, bemötande, med andra ord kundfokusen.

Förenklade kontakter med kommunen och information kring kommunens serviceutbud

Nackas kontaktcenter är navet i arbetet att förenkla kontakten mellan medborgare och kommunen och ska fungera som vägen in för medborgarna. Du kan nå kommunen per telefon, e-post, på plats på stadshuset samt via en chatt på hemsidan. Nacka har även byggt upp sin hemsida utifrån ett responsivt sätt där det som folk söker oftast, är det som syns på första sidan.

Det finns även flertalet e-tjänster och självservicealternativ, vilket tillför en enkelhet i att kommunicera med kommunen i nästan alla ärenden. Jämföraren har kommunen haft i drift sedan 2005. Intrycket är att kommunen gjort flertalet satsningar för att förenkla kontakten med och informationen från kommunen. Inom uppdraget Kundvalsmodellen 2.0 kommer kommunen nu att utveckla bland annat Jämföraren så att de olika enheterna och verksamheterna kommunicerar samma saker på ett likvärdigt sätt. Det kommer att tillföra en ytterligare enkelhet till medborgarna.

Förutom en tydlig och gemensam *Frågor och synpunktshantering* på hemsidan finns även möjlighet att lämna in felanmälan kring både vägar och utemiljö, vatten och avfall samt kommunens lokaler och bostäder på ett enkelt och systematiskt sätt. Inom socialtjänsten sammanställs alla klagomål och rapporteras till socialnämnden och äldrenämnden en gång om året. Här kunde det vara av intresse att få en helhetsbild av inkomna synpunkter och klagomål samlat för hela kommunen. Det skulle ge beslutfattarna en helhetsblick över de synpunkter/klagomål som inkommit under ett år och därmed ge en möjlighet att utveckla verksamheten utifrån dessa.

Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna

Nacka har i de olika verksamheterna flera olika sätt att för att anpassa tjänsterna efter brukarens eller kundens behov. De intervjuade lyfter själva upp kundvalssystemet som en tongivande del i att tjänster ska utformas utifrån nackabornas behov.

Vissa verksamheter inom den sociala omsorgsprocessen har använt sig av metoden tjänstedesign för att öka graden av brukarinflytande över kommunens tjänster. Omsorgsenheten och äldreheten har under de senaste åren genomfört två projekt inom ramen för tjänstedesign och nu pågår ett tjänstedesigns-projekt på barn- och familjeenheten. Även bygglovsenheten har aktivt använt sig av sina kunder för att utveckla en e-tjänst kring byggloven. Arbetet har förkortat handläggningstiden avsevärt.

Att involvera brukarna i utformningen av de egna tjänsterna är en förutsättning för att lyckas med att tillhandahålla den service som brukarna/kunderna faktiskt vill ha och behöver. Nacka har kommit längre än flera andra kommuner, varför er erfarenhet inom området är värt att sprida både till övriga kommuner men även inom organisationen. Kanske även ytterligare verksamheter eller processer i kommunen kan lära sig av detta, även verksamheterna inom de kommunala bolagen?

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Tydligt brukar-/kundfokus som genomsyrar hela kommunen inkl. bolagen</p> <p>Genomsyrande kultur där kundens behov och uppfattning styr utvecklingen – ”<i>allt vi gör är för kunden</i>”</p> <p>Uppdaterad servicepolicy</p> <p>Bemötande och kundfokus i introduktionen, medarbetarpolicyn, servicepolicyn lönekriterier m.m.</p> <p>Utbildningar eller kompetensutveckling inom bemötande och service</p> <p>Kontaktcenter, e-tjänster och självservicealternativ – enkel väg in</p> <p>Möjlighet att jämföra enheter med varandra</p> <p>Användning av tjänstedesign inom vissa verksamheter</p>	<p>Övergripande redovisning av inkomna synpunkter/klagomål – uppföljning och analys?</p> <p>Utmärkelse med kundfokus?</p> <p>Sprida tjänstedesign till övriga processer/verksamheter</p>

Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för kvalitetsutveckling• Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet• Förbättringsarbete• Samverkan för kvalitetsutveckling	82

Allmänt

Ett av kommunernas huvuduppdrag är att ge kommunens medborgare välfärdsservice av god kvalitet. För att kunna åstadkomma detta behöver alla anställda i en kommun kontinuerligt utveckla och förbättra verksamheten, både internt i organisationen samt tillsammans med andra aktörer.

Ett systematiskt kvalitetsarbete är därför centralt för att driva verksamhetsutveckling med syfte att möta kraven från brukare och medborgare. Ett ständigt förbättringsarbete sker där ett systematiskt arbete bedrivs, utrymme för kreativitet ges och optimal resursanvändning sker. Inom detta område berörs både kommunens strategiska inriktning samt verksamhetens löpande operativa arbete med ständiga förbättringar. Innovation och samverkan med både brukare och andra aktörer är också medel för att finna nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden.

Strategi för kvalitetsutveckling

Kommunens ambition - *Vi ska vara bäst på att vara kommun* (10-25-strategin), innebär en strävan att ständigt utvecklas och erbjuda bästa möjliga service.

Detta följs systematiskt upp genom mätningar, uppföljningar och jämförelser med andra kommuner och aktörer emellan inom alla verksamheter.

Kvalitetsuppföljning utgår även från reglementet för kundval och för de nämnder som har kundval. Respektive nämnd beslutar om uppföljning för kundvalen. Villkoren för kundval stipulerar även att kunden ska ges möjlighet att ge återkoppling genom t.ex. kundnöjdhet. Som exempel kan nämnas arbets- och företagarnämnden där det finns en generisk uppföljningsmetod och verktyg för tre insatser varav två är kundval: arbetsmarknadsinsatser, kommunal vuxenutbildning och boende för ensamkommande barn/unga. Utvärderarnas uppfattning är att det i Nacka finns ett genomgående systematiskt arbete med kvalitetsutveckling inom alla verksamheter.

I chefers resultatkontrakt och i lönekriterierna finns även uppföljning av varje medarbetares arbete för att verksamhetsutveckling.

Flertalet intervjuade lyfte även valfrihetssystemet och konkurrensen som en morot att kontinuerligt utvecklas för bidra till bästa möjliga välfärd och därmed få ett större underlag av kunder.

Sammanfattningsvis konstaterar utvärderarna att kommunen har säkerställt att kvalitetsutveckling är en del av samtliga medarbetares arbetssätt, lever starkt och är en del av verksamheternas ordinarie arbete.

Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet

En av kommunens fyra styrprinciper är *Delegerat ansvar och befogenheter*. Det innebär att 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 kommunen för att verksamheterna på bästa sätt ska kunna möta konkurrensen inom sitt område.

Kommunen har en digitaliseringsstrategi och för att konkretisera den har den brutits ned utifrån kommunens styrmodell där man tolkat vad de olika delarna innebär för digitaliseringsarbetet. Strategin gäller generellt för hela Nacka kommuns organisation och specifikt för myndighets- och huvudmannaorganisationen och stöd- och serviceorganisationen. Detta innebär att när den kommunala produktionen och de kommunala bolagen använder och ansluter till Nacka kommuns IT-infrastruktur (exempelvis skolvals-systemet) och de kommungemensamma digitala lösningarna omfattas de av strategin. För produktionsledet blir det därmed viktigt att säkerställa att de har möjlighet, utrymme och kompetens att arbeta med digitalisering och har egen anpassad strategi för det. Välfärd Skola har exempelvis anställt IT-strateger som håller ihop deras digitaliseringsarbete.

Förbättringsarbete

Även inom gebitet förbättringsarbete är Nackas styrmodell mycket tongivande och bidrar till en kultur där ett kontinuerligt utvecklingsarbete uppmuntras inom alla verksamheter, både inom produktionen och inom myndighets- och huvudmannaorganisationen samt stöd- och serviceorganisationen.

Utvärderarnas intryck är att styrmodellen kombinerat med utvecklingskulturen och –förmågan skapar grogrund för nya arbetssätt. Styrprincipen kring delegerat ansvar ger en robust och handlingskraftig organisation enligt de intervjuade, där alla har byggt upp sin egen struktur. Exempel på de olika sätten är brukar-/kundundersökningar, kvalitetsverktyget SMART, kvalitetsårshjul, brukar-/kundråd samt månadsvisa och tematiska kunduppföljningar. I Nacka hänger de två delarna styrning och verksamhetsutveckling ihop.

I Nacka är digitalisering en viktig komponent i förbättringsarbetet liksom som hos de flesta kommuner. Kommunens har ett digitaliseringsråd vars syfte är att styra upp och ge fart till digitaliseringsarbetet i kommunen samt fånga upp idéer som inom organisationen kopplat till detta. Rådet bidrar även till att ha en helhetssyn kring vilka lösningar som finns idag inom organisationen och skapa fler standardiserade lösningar och på det sättet bidra till en mer effektiv verksamhet. Rådet har fem prioriterade områden och varje område ansvarar en direktör för.

Sedan i år har kommunen även fyra olika framtidsfonder som är engångspengar för större utvecklings- och innovationsarbete i organisationen. De fyra fonderna är framtids- och utvecklingsfond, kompetensfond, trygghetsfond och miljö- och klimatfond. Syftet är att kunna göra större, förbättringsprång som eventuellt kostar mer att göra idag men som i längden kan bidra till mer effektiva arbetssätt. Valfärd Samhällsservice, Valfärd Skola och privata aktörer kan ansöka ur en av fonderna, kompetensfonden. Utvärderarna ser fonderna som ett gott exempel till andra kommuner för att stötta i resan att ta stora, mer svåra kliv.

I arbetet med formulering och utformning kring ansökan från fonderna och vem som kan framföra idéer till digitaliseringsrådet vill utvärderarna skicka med värdet av medskapande tillsammans med kunden/brukaren och verksamhetsnära utveckling. Redan idag har Nacka erfarenhet av exempelvis tjänstedesign som säkerligen även här kan komma till nytta.

Ett annat exempel på att få in innovation i verksamheten var införandet av innovationsmedel för bibliotek vid kommunens upphandling av drift av Nackas sex folkbibliotek. Innovationsmedel är medel för innovativa insatser och projekt inom biblioteksverksamheten, som driftaktörerna kan söka. Enligt kommunen har möjligheten lett till flera projekt, som t.ex. bokbuss, demokratiprojekt och digitaliseringar.

Ett större utvecklingsarbete kring kundvalsmodellen är på gång, *Kundval 2.0*. Syftet är att generera en högre kvalitet för kunderna. Som första steg har kommunen tagit en ansats att redovisa för skillnaderna mellan LOV och kommunens auktorisationssystem – kundval – eftersom dessa system blandats ihop inom organisationen. Kommunen ser därför ett behov av att förtydliga och renodla modellen så att alla individuella tjänster i kommunen har samma valfrihetssystem (kundval). Nästa steg är att få in yttranden från både kundvalsnämnderna och medborgarna om hur de ser på kundvalsmodellen och utvecklingsmöjligheterna i modellen. Därefter kommer man att se över hur man arbetar med informationen utåt, enkelheten att ansöka om att bli anordnare samt hur man kan utveckla Jämföraren. Kommunen ser en stor vinst i att verksamheterna arbetar tillsammans med detta utifrån ett gemensamt lärande

och för att tydliggöra strukturerna och arbetsmetoderna, vilket utvärderarna håller med om.

Samverkan för kvalitetsutveckling

Nacka utgår från en kundvalsmodell inom 17 områden med totalt omkring 450 olika anordnare att välja mellan. Kommunen har en stor roll som finansör till de anordnare som beviljats auktorisationsvillkor. Detta innebär att samverkan både inom verksamheterna (men mellan olika anordnare) eller mellan de olika verksamheterna har en annan utgångspunkt än i en kommun där alla eller stor del av verksamheten sker inom egen regi.

En lösning på detta har varit att ordna anordnarmöten cirka fyra gånger om året inom respektive kundval, dit samtliga anordnare i Nacka kommun bjuds in. På anordnarmötena sprids goda exempel och delas erfarenheter inom verksamhetsutvecklingsfrågor tillsammans med deltagande anordnare. Inom utbildningsprocessen har de kommunala skolorna ett motto där vikten av samverkan tydliggörs; *Våga göra - Våga dela*. För att samverka över organisationsgränser inom skolan ordnar man årliga huvudmannaträffar där kommunen informerar om aktuella ärenden samt ordnar exempelvis föreläsningar eller grupparbeten kring verksamhetsutveckling. Som tidigare nämnt kan kommunen "bjuda upp till dans", men det är upp till de privata aktörerna att själva avgöra ifall de önskar delta. Enligt intervjuerna kan affärsmässigheten tidvis krocka med viljan att dela med sig till en annan anordnare. En kontinuerlig utvärdering av det gemensamma arbetet är därför av vikt här.

I chefernas resultatkontrakt står det att samverkan och jämförelser med de fem jämförelsekommunerna ska ske. Och förutom på chefsnivå var det även känt i andra delar av organisationen att samverkan/nätverkande med närkommuner, särskilt de fem utpekade kommunerna, är viktigt och ska prioriteras.

Att sprida goda exempel via utmärkelser och gemensamma dagar är några ytterligare sätt att sprida god praxis. Under Chefsdagen och skolans medarbetardag NES delas ett antal pris ut som Fjädern, årets glädjespridare, årets lärare etc. Kanske några kommungemensamma pris (förutom de på chefsnivå) kunde vara nästa steg?

Ser man på samverkan med civilsamhället har kommunen gjort en större kartläggning under 2019 för att utforska hur civilsamhället i Nacka kan stärkas ytterligare samt föreslå former för samverkan med civilsamhället inom prioriterade områden. Idag finns ett antal forum och projekt där samverkan sker. Som exempel kan nämnas flykting- och etableringsverksamhetens samverkan med Svenska kyrkan och föreningen Välkommen till Saltis. Ett annat är Ungdomsteamet, vars övergripande mål är att öka tryggheten för unga, som

samverkar med skolor, fritidsgårdar, polis, räddningstjänst, socialtjänst, föreningsliv, nattvandrare och religiösa samfund. Kartläggningen är ett utmärkt startskott för att ta nästa steg inom området, som även av de intervjuade pekades ut som ett utvecklingsområde.

Ytterligare en viktig aspekt kring att lära av andra för att förbättra kvaliteten i verksamheten är att lyssna av brukarnas synpunkter på service och tjänster. Som redan under område 5 nämndes, gör kommunen mycket inom området. Brukar-/kundundersökningar, diverse råd, fokusgrupper etc. Nacka är ett gott exempel på uppföljning av brukar-/kundsynpunkter och lärande av dessa.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Kvalitetsutveckling en del av ordinarie arbete, lever starkt och en bärande del av verksamheternas dagliga arbete	Säkerställa möjlighet, utrymme och kompetens att arbeta med digitalisering inom produktionen
Uppföljning i resultatkontrakt och i lönekriterierna av medarbetarnas verksamhetsutvecklingsarbete	Affärsmässigheten pga. mångfalden av anordnare – kräver kontinuerligt utvecklingsfokus
Långtgående delegering	Värdet av medskapande tillsammans med kunden/brukaren och verksamhetsnära utveckling vad gäller framtidsfonderna och idéer till digitaliseringsrådet
Flertalet utmärkelser som fångar upp kvalitetsutvecklingsarbete	Fortsätt utvecklingsarbetet med att stärka civilsamhället – kommunen som möjliggörare
Innovationsfonderna och digitaliseringsrådet	
Kundval 2.0-utvecklingsarbetet	
Samverkan och gemensamt kvalitetsutvecklingsarbete med alla intresserade anordnare	
Kundsynpunkter fångas upp av alla och arbetas vidare med	

Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategier för ett hållbart arbetsliv• Strategisk kompetensförsörjning• Arbetsmiljö och sjukfrånvaro• Jämställdhet och mångfald	85

Allmänt

Stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att kommuner behöver både attrahera nya och behålla medarbetare samt även ställa om verksamheten de kommande åren.

Ett hållbart arbetsliv ska möjliggöra för medarbetare att arbeta med god hälsa och kombinera ett sunt arbetsliv med privatlivet. En bra och utvecklande arbetsmiljö uppnås då ett systematiskt arbetsmiljöarbete omsätts i praktiken, arbetet är känt och leder till konkreta åtgärder.

Tillgången till rätt kompetens – strategiskt kompetensförsörjning – påverkar kommuners möjlighet till att leva upp till givna uppdrag och de krav som ställs enligt lagstiftning samt att vara konkurrenskraftiga utifrån ett arbetsgivarperspektiv.

Ett ytterligare sätt att arbeta med utveckling av välfärdstjänster är att uppmuntra till mångfald i organisationen. Med mångfald bland medarbetare tar man vara på kompetens och ökar möjligheterna till innovation och tillväxt. Att ha medarbetare med olika erfarenheter och bakgrund ger kunskap och perspektiv som hjälper att förstå medborgarnas och brukarnas olika behov.

De strukturella skillnader som finns mellan män och kvinnor på svensk arbetsmarknad idag påverkar såväl individen som verksamheten, arbetsgivare och samhället i stort. Med närmare 1,2 miljoner medarbetare är kommuner och regioner en stor del av arbetsmarknaden varför de har ett betydande ansvar att identifiera och motverka arbetsmarknadsrelaterade ojämlikheter.

Strategi för hållbart arbetsliv

Nackas medarbetarpolicy fungerar som kommunens övergripande strategi för ett hållbart arbetsliv. Policyn har en tydlig koppling till kommunens styrmodell och är en integrerad del i kommunens styr- och uppföljningssystem och gäller kommunens alla medarbetare. Utvärderarnas uppfattning är att den inte gäller bolagen. Policyn följs upp i den årliga medarbetarundersökningen och i PULS-mätningar. Gedigna analyser genomförs för att driva på utvecklingen av Nacka som en attraktiv arbetsgivare. Ett resultat som pekar på att denna strategi har genomslag och stärker kommunens roll som arbetsgivare är de höga värden

kommunen uppnår i Hållbart medarbetarengagemang (HME) samt i den egna medarbetarundersökningen.

Strategisk kompetensförsörjning

Nackas övergripande arbete med kompetensförsörjning utgår utifrån personalbehovsprognosen. Kompetensförsörjningsbehoven följs upp regelbundet, både i årsredovisningen utifrån aktuella nyckeltal men även på verksamhetsnivå utifrån medarbetarundersökningen som visar på personallöslighetsprognos, andel medarbetare som söker nytt jobb internt eller externt. Även medarbetarnas utvecklingssamtal där man bland annat kan fånga upp utvecklingsbehov, intresset för att utvecklas till chef eller ledare, är en viktig komponent i arbetet att driva en strategisk kompetensförsörjning.

På vård- och omsorgsområdet finns en kompetensförsörjningsstab som stöttar i arbetet med personalplanering och bemanning. Inom Valfärd Skola sköter varje biträdande rektor sina egna rekryteringar med hjälp av HR kring annonsering etc. Chefsrekryteringar sköts däremot centralt för Valfärd Skola.

För att säkra rätt kompetens på såväl kort som lång sikt och för att möta förändrade behov till följd av digitaliseringens effekter har fullmäktige fattat ett beslut i Mål och Budget 2021 - 2023 om en kompetensfond (en av de fyra framtidsfonderna).

I det projekt som drivs för lönekartläggningen ingår att identifiera behov av kompetens för nya och förändrade roller för att möta framtida, förändrade behov. Med hjälp av finansiering från Omställningsfonden kan kommunen också arbeta med förebyggande insatser i syfte att öka anställningstryggheten för medarbetare.

Förutom att locka ny kompetens till kommunen är det lika viktigt att behålla och utveckla den som redan finns på plats. Utvärderarnas uppfattning är att det inom de olika verksamheterna finns en medvetenhet vilka de svårrekryterade yrkesgrupperna är idag och att det sker ett kontinuerligt arbete kring frågan. Som exempel kan nämnas ett antal kompetenslyft; möjlighet för habiliteringsassistenter att utbilda sig till stödassistenter, möjlighet för undersköterskor att kunna komplettera ofullständiga utbildningar samt möjlighet för barnskötare att fortbilda sig till förskollärare. En utmaning som kommunen identifierat är exempelvis funktionshindersomsorgen och där man nu tillsammans med medarbetarna funderar hur man kan göra arbetet mer attraktivt samt hitta sätt att kompetensutveckla inom yrkesgruppen.

Även inom Nacka vatten och avfall AB sker ett strategiskt arbete kring kompetensförsörjning där man identifierat de trender och prognoser som finns särskilt inom deras bransch. Ny kompetens och kompetensutveckling är av

särskild vikt för Nacka vatten och avfall AB. Som ett steg att möta detta breddar bolaget sin rekryteringsbas till och erbjuder även praktikplatser. De är även med i branschgemensamma projekt där kompetensförsörjning är i fokus.

Sammantaget ser utvärderarna att Nacka gör ett utförligt arbete med den strategiska kompetensförsörjningen. Fortsätt utvärdera de satsningar som görs, har de gett effekt i den mån ni tänkt er och sker det satsningar inom alla aktuella områden?

Att vara en attraktiv arbetsgivare är en fråga som, så många andra, står på två ben; det handlar både om att visa på vad man erbjuder, men också uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Enligt de intervjuade uppfattas kommunen vara en attraktiv arbetsgivare. Kommunen har flertalet olika medarbetarförmåner som exempelvis förmåncykel, friskvårdbidrag, Personalstöd etc. Men den största bidragande orsaken uppfattar utvärderarna vara att kommunen är starkt värderingsstyrd, där kulturen i kommunen spelar stor roll; möjligheten till eget ansvarstagande är stor och verksamhetsutvecklingen står sällan stilla. Att ta sig tiden att titta i backspeglarna och lära sig av det förflutna kan vara en utmaning för vissa, varför tid för reflektion blir än mer viktigt.

Idag ansvarar stadsledningskontoret och enheter i stadshuset för sina rekryteringar, Valfärd Samhällsservice för sina och Valfärd Skola för sina rekryteringar. Som tidigare nämnt har Valfärd Samhällsservice en stab som ger stöd i rekryteringsprocesser; *Stab kompetensförsörjning*. Idag har Valfärd Skola ingen sådan. Utvärderarna uppfattade som att Skolans process ska dock ses över nu. Vid chefsrekryteringar går HR centralt in med mer stöd och inom stadshuset ska stadsdirektören godkänna samtliga rekryteringar och HR-specialister vid personalenheten ger stöd vid rekryteringar. Alla jobbannonser från kommunen inleds på ett liktydande sätt. Där nämns t.ex. kommunens 10-25 ambition samt att man trycker på möjlighet till stor frihet, förnyar och gör skillnad.

Arbetsmiljö och sjukfrånvaro

Det systematiska arbetsmiljöarbetet drivs som en integrerad del i styr- och uppföljningssystemet för personalprocessen. Cheferna fördelar arbetsmiljöuppgifter, och ytterst stadsdirektören som har ansvar för att följa upp effekten av det systematiska arbetsmiljöarbetet och att fördelningen fungerar. Arbetet och utvecklingen följs genom resultatindikator såsom arbete- och hälsoindex och HME. Uppföljningarna har medfört åtgärder i den organisatoriska arbetsmiljön och har även gett underlag för organisatoriska förändringar vid några tillfällen. Kommunstyrelsens målnivå för arbete- och hälsoindex uppnåddes 2020 för de båda produktionsområdena och för myndighets- och huvudmannaoorganisationen.

Medarbetarundersökningen och arbetet utifrån den är också en drivande del i både utvecklingen av Nacka kommun som arbetsplats men även för arbetsmiljöarbetet. Risker för ohälsa analyseras kontinuerligt under året utifrån frågor om arbetsbelastning, sömn, återhämtning och trivsel med arbetsuppgifter m.m. Måluppfyllelsen för resultatindikatorerna och medarbetarundersökningens resultat för respektive enhet förmedlas till varje medarbetare direkt per e-post. Cheferna ska därefter i dialog med medarbetarna ta fram en handlingsplan med prioriterade åtgärder utifrån medarbetarundersökningens resultat. Kommunen gör gedigna övergripande analyser av medarbetarundersökningen samt gör även pulsmätningar under året kring mer aktuella frågor. De enheter med sämst resultat, följs särskilt upp. Kommunens systematiska arbete har gett effekt. Ser man på resultaten i medarbetarundersökningen ser man en tydlig positiv utveckling över tid. Kommunens sjukfrånvarotal ligger också under rikets och genomsnittet för länet.

I arbetet med att driva utvecklingen av ett hållbart medarbetarengagemang och ett hållbart arbetsliv ingår att stärka kompetensen hos chefer och skyddsombud. Detta sker genom bland annat de utbildningar som drivs i samverkan med fackliga företrädare utifrån Sunt Arbetslivs upplägg och verktyg. Fokus är att säkerställa ett proaktivt systematiskt arbetsmiljöarbete och en effektiv samverkan. Utvärderarna uppfattade att systematiken för att driva ett systematiskt arbetsmiljöarbete finns på plats och att kommunens grundliga utvärderingar av de årliga undersökningarna bidrar till reella förbättringar inom arbetsmiljöområdet. Säkerställ både kunskapsnivån hos cheferna samt att enheterna har möjlighet att hantera sina resultat årligen så att arbetsmiljöarbetet drivs på ett likvärdigt arbetssätt inom alla enheter.

Jämställdhet och mångfald

I medarbetarpolicyn beskriver kommunen sitt jämlikhets- och jämställdhetsarbete.

Kommunens uppföljning kring jämställdhet görs med hjälp av Nyckeltalsinstitutets Jämställdhetsindex – Jämix. Undersökningen visar att kommunen är en jämställd organisation där utvecklingsmöjligheter finns särskilt kring långtidssjukfrånvaron hos kvinnor jämfört med männen. I medarbetarundersökningen följer kommunen också upplevelsen av kränkande särbehandling som senaste åren legat på 4 % jämfört med för några år sedan då den låg på 8%. Nacka är en medveten kommun som har kontroll på hur det ser ut vad gäller jämställdhet och mångfald inom kommunen och följer detta regelbundet. Hur kommunen sedan arbetar vidare med de delar som pekas ut som utvecklingsområden kunde förtydligas i redovisningarna.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Medarbetarpolicyn som kommunens övergripande strategi för ett hållbart arbetsliv med koppling till styrmodellen</p> <p>Systematisk och regelbunden uppföljning av medarbetarundersökningen</p> <p>Strategiskt arbete kring kompetensförsörjning inkl. uppföljning och analys</p> <p>Kompetensfond</p> <p>Ett väl fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete inkl. analyser kring ohälsa</p> <p>Jämställdhetsindex - Jämix</p>	<p>Fortsätt utvärdera tidigare kompetensförsörjningsinsatser – sker prioriteringar inom berörda verksamheter?</p> <p>Säkerställ kunskapsnivån och möjligheten att bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete på alla nivåer</p> <p>Redovisning av åtgärderna kopplat till exempelvis kränkande särbehandling och jämställdhet?</p>

Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap • Högsta cheferna som förebilder • Chefers uppdrag • Intern kommunikation • Utveckling av ledarskap och medarbetarskap 	80

Allmänt

Ett bra chef-och ledarskap är avgörande för att attrahera kompetenta och engagerade medarbetare. Chef-och ledarskapets främsta uppgift är att leda och organisera arbetet så att verksamheterna når sina mål. Det ska vara tydligt vad som förväntas av chefer, ledare och medarbetare avseende handlingsutrymme. En chef sätter ramar men skapar också förutsättningar och möjligheter för underställda att utföra ett gott arbete. En chef på högsta ledningsnivå är genom sitt sätt att vara och agera en förebild och god representant för kommunen.

Chef-och ledarskapet är inte i första hand en personlighetsegenskap utan uppstår i interaktion mellan människor i ett organisatoriskt sammanhang. Ett

gott chef-och ledarskap kan beskrivas som en god organisationskultur där såväl chefer, ledare och medarbetare agerar enligt gemensamma synsätt.

Likväl som att stötta cheferna i deras uppdrag, behöver medarbetarnas engagemang stimuleras och förutsättningar samt handlingsutrymme skapas för medarbetare att göra sitt bästa för att bidra till en god och uppmuntrade arbetsmiljö.

Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Nackas chefs- och ledarstrategi beskriver hur kommunen ska attrahera, rekrytera och utveckla chefer. Strategin utgår från kommunens styrmodell och är även starkt kopplat till visionen och de övriga delarna i "Handen". Chefers arbetsförutsättningar och ledarskap följs upp genom medarbetarundersökningen som ger ett utvecklingsunderlag för hur chefs- och ledarskapet ska utformas och utvecklas. Resultatet i senaste medarbetarundersökning inklusive HME visar att chefer i Nacka har bra arbetsförutsättningar, ett hållbart medarbetarengagemang och att förtroendet för Nackas chefer är högt.

Medarbetarpolicyn är också ett tydligt styrdokument för det förhållningssätt som förväntas av både chefer och medarbetare i Nacka. Förutom det innehåller den även beskrivning kring hur kommunen och dess medarbetare agerar för att bidra till ett hållbart medarbetarengagemang samt beskrivning av lönesättningen som används som ett styrinstrument för att uppmuntra varje medarbetare att bidra till kontinuerlig verksamhetsförbättring och för att leva upp till medarbetarpolicyn. Medarbetarnas utveckling följs huvudsakligen upp i utvecklingssamtalen i de framtagna kompetensutvecklingsplanerna. Ett ytterligare steg kunde vara att i medarbetarpolicyn beskriva hur kommunen kan stödja utvecklingen av kommunens medarbetare på samma sätt som det görs i chefs- och ledarskapspolicyn. Utvärderarnas uppfattning är att chefs- och ledarstrategin samt medarbetarpolicyn gäller kommunens egen organisation, inte bolagen.

Högsta cheferna som förebilder

Kommunens gemensamma introduktionsutbildning lägger grunden för förståelsen för kommunens mål, ambitioner och styrmodell. Att styrmodellen inklusive de budskap den innehåller, är en välförankrad del hos cheferna, stärks under intervjuerna. Uppfattningen utvärderarna får är att begreppen och terminologin sitter hos samtliga chefer. De framtagna kommungemensamma presentationsbilderna av kommunens styrmodell (Handen) används av cheferna och uppfattas som ett gott stöd i arbetet. Detta bekräftas även i medarbetarundersökningen där man kontinuerligt följer upp huruvida man introducerats till styrmodellen vid anställning samt hur man på sin arbetsplats arbetar gentemot visionen och målen. Ett förbättringsområde som pekades ut

under intervjuerna var att fortsätta arbeta för att minska känslan av stadshuset och ”de övriga”. Hur kan dessa delar knytas ihop för att få en bättre gemenskapskänsla som i längden kan bidra till bättre samverkan och synergieffekter inom kommunens organisation?

Chefers uppdrag

Enligt kommunstyrelsens delegationsordning samt kommunens styrmodell ska ansvar och befogenheter delegeras till lägsta effektiva nivå. Nacka kommun har sedan flera år utvecklat en styrning där tillit, delegation och eget ansvar är tre grundbultar, vilket bekräftas under intervjuerna. Det bidrar till en positiv och ansvarstagande kultur där frihet under ansvar lever starkt och bidrar till reell utveckling.

I chefs- och ledarstrategin framgår att cheferna har tillsvidareanställning i kommunen och resultatkontrakt som omfattar chefsuppdrag för tre-fem år med möjlighet till fortsatt uppdrag för ny period. Resultatkontrakt utgår ifrån fullmäktiges fyra övergripande mål och innefattar en uppdragsbeskrivning, definierade fokusområden samt utvärdering av arbetet. De fastställs årligen för löpande treårsperioder och är lönegrundande. Kontrakten uppfattas av utvärderarna bidra till ett gott stöd samt tydlighet i uppdraget och förväntningarna på samtliga chefer. Idag har alla direktörer resultatkontrakt och ambitionen är att även direktörerna ska ha resultatkontrakt med sina enhetschefer. Enligt intervjuerna är man inte ännu helt i mål inom alla områden.

För att säkerställa att cheferna i Nacka ska ha goda förutsättningar, finns det en tydlig beskrivning i chefs- och ledarstrategin kring hur introduktionen går till. Förutom introduktionsutbildning för nya chefer – Chefsakademin – får varje chef även ett eget introduktionsprogram, ”100 dagar”. Efter det sker en första utvärdering varefter resultatkontraktet signeras. Därefter gör man några ytterligare uppföljningar av det inklusive en uppföljning av själva introduktionen för att även kunna utveckla den processen. Ett ytterst gott exempel kring introduktion där förväntningar och resultat blir tydliga för bägge parter från start.

I medarbetarundersökningen följs både chefernas förutsättningar och förhållningssätt upp. Chefer får återkoppling på ledarbeteenden från respektive svarsgrupp/arbetsgrupp genom medarbetarundersökningens resultat och även en samlad ledarprofil för Hållbart ledarskap. Nacka har inkluderat de frågor för ledarskap och styrning som ingår i Hållbart medarbetarengagemang (HME) i varje chefs ledarskapsprofil. Målet är att driva på utvecklingen av det ”HME-ledarskap” som förväntas för framgångsrikt ledarskap i Nacka kommun.

För att säkerställa kommunikation och information mellan chefsleden bjuder stadsdirektören in cheferna till Årets chefsdag samt till kontinuerliga

chefsfrukostar. Under intervjuerna påpekades också vikten av processtänket man har i kommunen för att minska arbete i stuprör samt öka det gemensamma utvecklingsarbetet och förståelsen för varandras uppdrag.

Intern kommunikation

För att bidra till en öppen kommunikation håller stadsdirektören så kallade trappmöten varje vecka med information till medarbetarna. Under pandemin har dessa blivit digitala istället vilket antagligen bidragit till en ännu större spridning av informationen. Därtill skickar stadsdirektören även en fredagshälsning till samtliga medarbetare. Utvärderarna uppfattar att det finns en vilja och ambition till öppenhet hos ledningen i kommunen vilket också anses uppskattat av medarbetarna. Ett annat exempel på kommunens ambition till öppenhet är att alla medarbetare får medarbetsundersökningens resultat skickat till sig direkt för att säkerställa att alla verkligen får ta del av resultatet. Kommunen har även ett intranät som är öppet för allmänheten på kommunens hemsida. Syftet är öppenhet, inga hemligheter. Ett antal intervjuade ansåg att detta göra att man hellre använder andra (mer stängda) kanaler för att sprida intern information. Utvärderarna ser att det i förlängningen kan bidra till en sämre överblick om var medarbetare kan hitta relevant information.

Utveckling av ledarskap och medarbetarskap

Som tidigare nämnts innefattar chefs- och ledarstrategin en tydlig ambition och riktning kring hur varje ledare och chef i Nacka kommun ska utvecklas. I resultatkontrakten definieras vad varje chef ska åstadkomma och utveckla och varje chefs chef har kontinuerliga uppföljningar av hur chefen tar sig an sitt uppdrag med fokus på mål, resultat och verksamhetsförbättringar. Förutom utvecklingen via resultatkontraktet är analyserna av medarbetarundersökningens resultat en viktig del i att chefs- och ledarskapet stärks och utvecklas.

Kommunen erbjuder även en Chefsakademi för samtliga nya chefer i kommunen. Nya chefer introduceras i gruppen kontinuerligt och du som chef fortsätter så länge behovet kvarstår.

För att uppmärksamma ledare eller chef som gjort ett gott arbete delas ett antal utmärkelser ut på stadsdirektörens årliga chefsmöte; Årets chef, årets förbättringschef, årets nya chef etc. Dessa chefer används sedan som föredragshållare som berättar för andra i olika forum. Chefer, såsom Årets chefer blir även mentorer för nya chefer. För att sprida detta än mer har kommunen information om detta på sin hemsida.

Inom skolan har man även särskilda egna utbildningar och möjligheter till utveckling, både för medarbetare och ledaren. För lärare inom kommunala skolorna som har en ambition att växla spår och vilja bli ledare finns möjlighet

att delta i *Morgondagens skolledare*. Skolan delar även ut Fjäderspriset för genomförda nyskapande arbetssätt i förskola och skola. Fjädern är ett pris som har delats ut varje år sedan 2008 till lärare med utvecklingsidéer utöver det vanliga. 2020 delades sex priser om 30 000 kronor ut till lärare/pedagoger i Valfärd skolas förskolor och skolor som utvecklat idéer och som redovisat arbetet och resultatet av dem genom artiklar i vetenskaplig form. Artiklarna brukar väcka stort intresse och nyfikenhet och bidrar även till att lärarna utvecklas genom sin forskning. Inom skolan finns även möjlighet till internationella samarbeten med Sydkorea och USA (Kalifornien) där både lärare och skolledare medverkar.

För medarbetare som har ett intresse för ledarskap och som idag inte har en ledande roll finns möjlighet att ansöka om en plats till Ledarskapsakademin. Ledarskapsakademin är ett kommungemensamt ledarförsörjningsprogram i samarbete med sex andra kommuner. Akademin har årligen omkring 70 sökanden vilket visar på ett stort intresse både för utbildningen men även på en vilja hos medarbetarna att utveckla sig i Nacka. Ett ytterligare sätt är Teamledarakademin som är för medarbetare som har en arbetsledande roll som till exempel teamledare, samordnare eller projektledare och som vill utveckla sitt ledarskap. Kommunen hade tidigare en process för *"Engagerat medarbetarskap"* men som pausats, för det styrde inte rätt. Istället utges belöningar för extraordinära insatser mellan 10 000- 15 000 kr. Engångsbelöningar för extraordinära insatser har även getts till samtliga medarbetare inom några enheter. Utvärderarna hade svårt att hitta information kring insatser som blivit belönade. Se gärna över informationsvägarna för att främja möjligheten att lära sig av goda exempel samt för att lyfta vinnarna särskilt.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Tydlig och förankrad medarbetarpolicy – röd tråd genom organisationen	Beskrivning av medarbetarutveckling på samma sätt som för chefsutveckling
Tillitsfull och ansvarstagande kultur med långtgående delegation	Stärk gemenskaps känslan i organisationen
Chefs- och ledarstrategi samt resultatkontrakt – konkret kring introduktion, förväntningar, utveckling och uppföljning	Stärk koncern tänket genom att inkludera bolagens chefer i chefsutvecklingsarbetet
Regelbunden uppföljning av chefernas förutsättningar	Fortsätt arbetet med resultatkontrakt till samtliga chefer i organisationen
	Säkerställ kanalerna för intern informationsspridning

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Chefsakademin med ”100 första dagar”</p> <p>Tydlig och regelbunden information från ledning ner i organisationen</p> <p>Chefs- och ledarskapsutmärkelser samt egna utmärkelser inom skolan</p> <p>Flertalet ledarskapssatsningar och – akademier - både för nuvarande chefer/ledare, men även framtida</p>	<p>Spridningen av information kring kommunens belöningarna för extraordinär insats?</p>

4. Översikt av poängfördelning

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

1.	Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	Uppnått	Max
1.1	Strategi för demokratiutveckling och information	15	20
1.2	Kommunens information till medborgarna	8	10
1.3	Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	23	30
1.4	Transparens kring resultat	7	10
1.5	Förutsättningar för politiken	26	30
		79	100

2.	Samhällsutveckling	Uppnått	Max
2.1	Strategi för hållbar utveckling	10	15
2.2	Social hållbarhet	21	30
2.3	Ekologisk hållbarhet	21	30
2.4	Civilsamhälle, näringsliv och kultur	20	25
		72	100

3.	Styrning och kontroll	Uppnått	Max
3.1	Strategi för styrning	10	10
3.2	Politisk styrning	34	40
3.3	Uppföljning och analys	24	30
3.4	Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	19	20
		87	100

4.	Effektivitet	Uppnått	Max
4.1	Strategi för effektivitet	19	20
4.2	Jämförelser för effektivitet	29	30
4.3	Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet	26	30
4.4	Samverkan för effektivitet	15	20
		89	100

5.	Brukarens fokus	Uppnått	Max
5.1	Strategi för brukarens fokus	20	20
5.2	Fokus på service	16	20
5.3	Förenklade kontakter med kommunen	18	20
5.4	Information kring kommunens serviceutbud	17	20
5.5	Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna	17	20
		88	100

6.	Kvalitetsutveckling	Uppnått	Max
6.1	Strategi för kvalitetsutveckling	18	20
6.2	Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	18	20
6.3	Förbättringsarbete	24	30
6.4	Samverkan för kvalitetsutveckling	22	30
		82	100

7.	Arbetsliv	Uppnått	Max
7.1	Strategier för hållbart arbetsliv	14	15
7.2	Strategisk kompetensförsörjning	33	40
7.3	Arbetsmiljö och sjukfrånvaro	21	25
7.4	Jämställdhet och mångfald	17	20
		85	100

8.	Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	Uppnått	Max
8.1	Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	16	20
8.2	Högsta cheferna som förebilder	17	20
8.3	Chefers uppdrag	17	20
8.4	Intern kommunikation	13	20
8.5	Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	17	20
		80	100