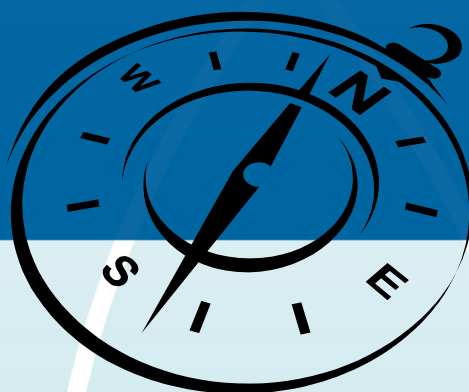


KommunKompassen

ANALYS AV

SUNDSVALLS KOMMUN

2012



Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Sundsvalls kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	5
	Område 1 Offentlighet och demokrati	6
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	8
	Område 3 Politisk styrning och kontroll	10
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	13
	Område 5 Resultat och effektivitet	15
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	17
	Område 7 Verksamhetsutveckling	19
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	21
4.	Översikt av poängfördelning.....	24
5	Kortfakta om Sundsvalls kommun.....	28

1 Vad är Kommunkompassen?

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

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

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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

De åtta huvudområdena är:

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

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

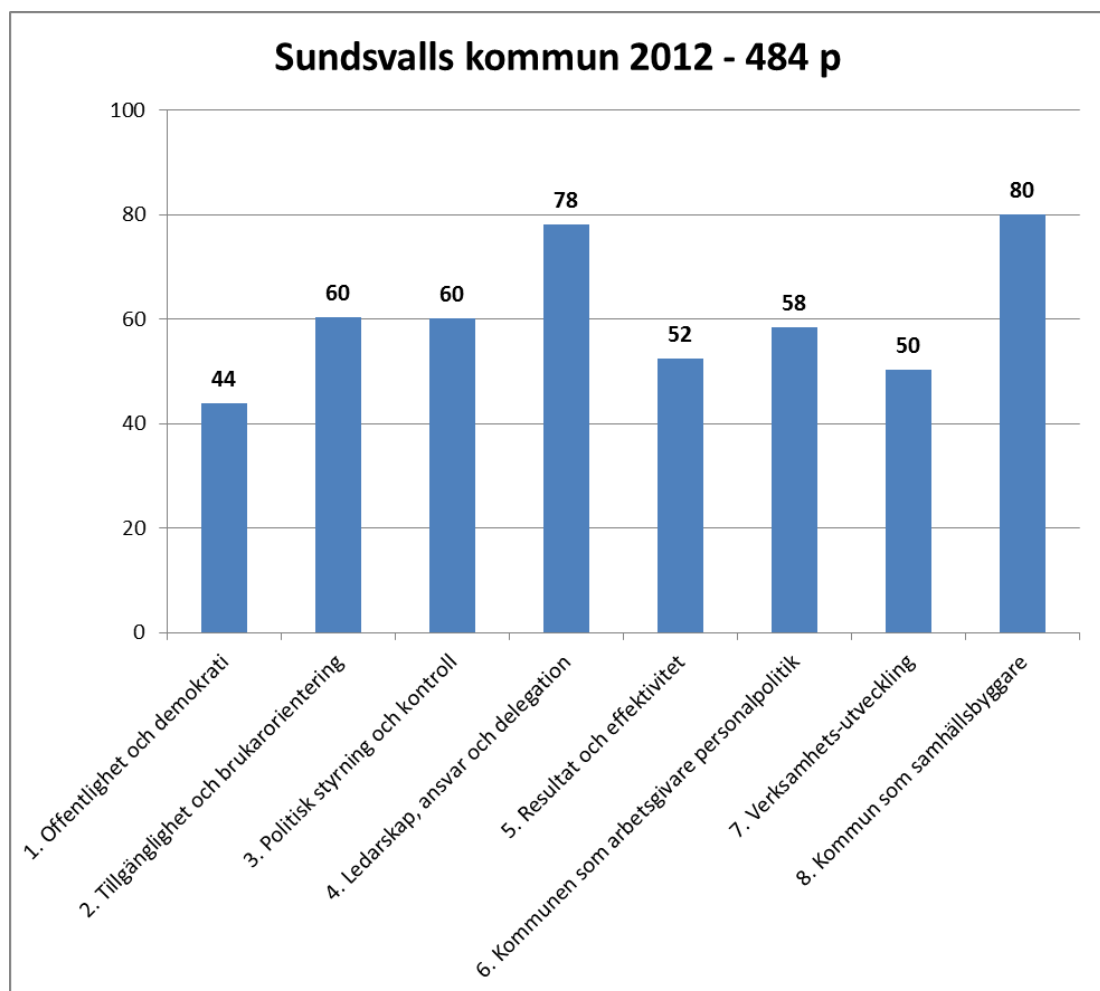
2 Sundsvalls kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

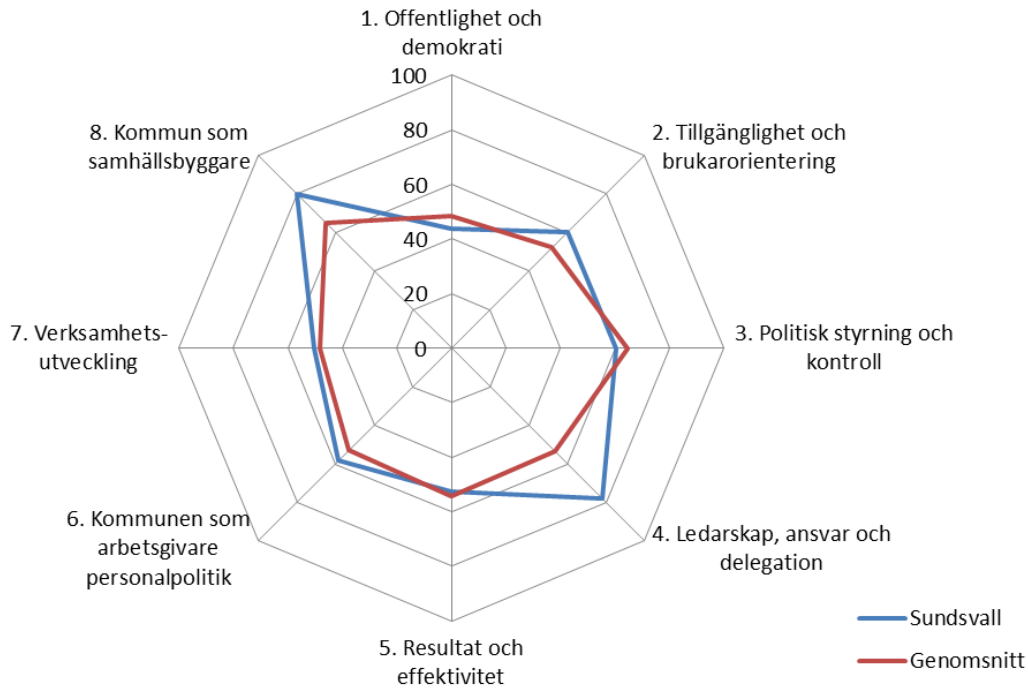
Utvärderingen av Sundsvalls kommun genomfördes i oktober år 2012 och var kommunens tredje utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. De två tidigare genomfördes år 2003 och 2006. Dessa gjordes med tidigare versionen av Kommunkompassen. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Nedan visas Sundsvalls totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Sundsvalls profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av sex kommuner som utvärderats enligt Kommunkompassen. Observera att kommunens resultat inte är direkt jämförbart med kommuner som utvärderats före år 2010. Om man vill göra en ungefärlig sådan jämförelse så visar erfarenheten att man kan lägga på 80-100 poäng till det resultat som nu erhållits. I diagrammet nedan görs jämförelsen med kommuner som utvärderats fr.o.m. 2010.



Jämförelser

Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj.

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.sk.l.se/kvalitet. Här finns även ett sökverktyg för att hitta bland annat goda exempel från olika kommuner.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Efter varje område finns en sammanfattande tabell. I denna redovisas de områden där kommunen kan vara exempel för andra (styrkor), där exempel på system och aktiviteter finns men där de kan förbättras (förbättringsmöjligheter) och där kommunen i princip saknar systematiska anslag kring det som efterfrågas inom området (svagheter).

Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi for demokratiutveckling och information• Information till medborgare• Dialog och medborgarmedverkan• Etik – motverkan av korrupktion	44

Allmänt

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

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

Strategi for demokratiutveckling och information

Kommunens mål och resursplan är ett tydligt politiskt dokument med en klar politisk viljeriktning. Det framgår däremot inte i MRP hur kommunen vill arbeta med demokratifrågor utifrån aspekten medborgardialog. Det finns ett uppdrag som rör ”Demokratiutveckling”, men detta är allmänt hållet och det fanns ingen uppföljning kring detta uppdrag i årsberättelsen för 2011. Kommunens vilja och ambitioner kring utveckling av demokratin skulle kunna förtydligas.

Information till medborgarna

Kommunen arbetar på ett vedertaget sätt med information kring den politiska beslutsprocessen. Dagordning och protokoll publiceras på nätet. Möten i kommunfullmäktige och nämnder annonseras i dagspressen med dagordning.

Det finns utrymme för förbättringar för att öka informationen till medborgarna och tydliggöra det politiska arbetet i kommunen. Handlingar skulle kunna göras tillgängliga direkt på webben genom att kopplas till dagordningar och protokoll. Mål och resursplan, årsberättelse samt andra viktiga handlingar skulle kunna göras mer tillgängliga för medborgarna genom att fram mer lättlästa populärversioner. Nya kommunikationskanaler som Facebook, twitter, appar, m.m. skulle kunna användas mer strukturerat än idag för att kommunicera ut innehållet i viktiga beslut och handlingar.

Det finns ett antal goda exempel inom området som bör nämnas. En kommunikatör har bevakat kommunfullmäktigemöten och därefter sammanfattat beslut på webben. Det finns ett twitterflöde kopplat till fullmäktigemöten och dessa möten sänds alltid som webb-TV. Kommunen har arbetat med ett klarspråksprojekt för att göra handlingar mer lättlästa. Dessa anslag bör gå att utveckla ytterligare.

Information om resultat

Information till medborgarna om vad kommunen presterar avseende resultat på tjänster är otydlig i Sundsvall. Det finns en rubrik på hemsidan med rubriken ”Kvalitetsredovisningar och undersökningar”. Här förekommer sporadiska publiceringar av vissa undersökningar, t.ex. brukarundersökningar. De flesta är flera år gamla varför de knappast kan sägas spegla kommunens resultat av idag. Det finns inget som visar vad kommunen presterar i jämförelse med andra kommuner i Sverige förutom att kommunen lämnar över till medborgarna att själv göra dessa jämförelser via länkar på SKL:s eller socialstyrelsens hemsidor.

Här finns stora möjligheter till förbättringar. Inspiration kan fås av många av de kommuner som idag medverkar i projektet kommunens kvalitet i korthet (se www.skl.se/kkik).

Medborgardialog och deltagande

Allmänhetens frågestund i kommunfullmäktige, öppna nämndsmöten och dialogforum på nätet kopplat till nämndärenden är goda exempel på forum där medborgaren kan ge uttryck för sina åsikter.

Kommunen har genomfört ett några enstaka aktiviteter där medborgardialogen mer eller mindre tydligt påverkar beslutsprocessen. Kommunen har startat en medborgarpanel som bland annat diskuterat införande av LOV inom hemtjänsten. En dialog har förts med medborgare kring en aktuell skolnedläggning. Sundsvall har inget möjlighet att ställa medborgarförslag, men ger möjlighet att lämna förslag via den nystartade ”synpunkt Sundsvall”. Denna kanal har dock mer prägel av ett synpunkts-/klagomålshanteringssystem riktat till förvaltningsnivå.

Kommunen skulle kunna utveckla dessa anslag mer genom skapa fler aktiviteter där medborgare kan påverka i viktiga processer, t.ex. budgetprocessen. Inspiration kring detta finns i SKL:s medborgardialogprojekt (www.skl.se/medborgardialog).

Kommunen har genomfört flera kommunövergripande medborgarundersökningar. Utvärderarna har inte kunnat finna hur dessa har analyserats och om åtgärder har genomförts utifrån analyserna. Att förbättra systemiken kring analys och åtgärder utifrån resultatet på medborgarundersökningar är ett förbättringsområde.

Motverka korruption

Det finns nya tydliga riktlinjer för internkontroll för att motverka mutor och bestickning. Under 2012 genomfördes en obligatorisk utbildning för samtliga kommunens chefer om mutor, bestickning, jäv, meddelarfrihet, meddelarskydd, m.m.

Förbättring inom detta område skulle kunna vara att inrätta någon form av ”whistle blower” funktion som kan fånga upp larm om oegentligheter med möjlighet att utnyttja både internt och externt av medborgare. Göteborgs Stad har en sådan funktion. SKL driver ett nätverk för korruptionsbekämpning med syfte att ta fram stöd för kommuner och landsting.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation av fullmäktigebeslut på nätet • Webb-TV och Twitterföde i realtid från fullmäktigemöte • Allmänhetens frågestund och öppna nämndsmöte • Dialogforum på nätet • Tydliga riktlinjer och utbildning för att motverka mutor och korruption 	<ul style="list-style-type: none"> • Ökad systematik kring Facebook, ”filmsnuttar”, Twitter, bloggar, etc. • Arbeta vidare med att utveckla och bredda medborgardialog • Ökad systematik kring medborgarundersökningar 	<ul style="list-style-type: none"> • Saknar tydlig strategi kring demokratiarbete och medborgardialog • Handlingar är inte tillgängliga via webben • Nästan ingen kommunikation av resultat till medborgarna • Lättlästa populärversioner av ”tunga” dokument saknas • Whistleblower – funktion för korruption (intern och externt) finns ej

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för brukarorientering • Tillgänglighet och bemötande • Information om service och tjänster • Valfrihet • Brukarundersökningar • Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering 	60

Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är ytterligare en viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare.

Strategi för brukarorientering

Sundsvalls strategi för brukarorientering kommer tydligt till uttryck i kommunens värds-kapsarbete som är direkt kopplat till mål och resursplanen samt den kommunövergripande kommunikationsstrategin. Detta värds-kap som riktar sig till alla anställda, inbegriper tillgänglighet och ett gott bemötande.

Visionen ”vi ska göra det goda livet möjligt”, som riktar sig till chefer och medarbetare, har också ett tydligt brukarfokus.

Tillgänglighet och bemötande

Här är kommunen ett gott exempel när det gäller flera delar. I det värdskapsarbete som nämns ovan har genomförts värdskapsutbildning för alla anställda. Alla nya medarbetare får via sin introduktionsutbildning kunskap om värdskapsarbetet. Brukarperspektivet är ett inslag i kommunens ledarskapsprogram. Kommunens lönekriterier som bygger på visionen ”vi ska göra det goda livet möjligt” innehåller ”brukarbemötande”. Dock skulle detta kriterium kunna stärkas ytterligare i dessa kriterier.

Förbättringar för Sundsvall skulle kunna vara att redan i rekryteringsprocessen av nya medarbetare tydliggöra vikten av ett gott brukarbemötande. De flesta verksamheter i kommunen mäter bemötande på något sätt via enkäter. Intrycket är att lärandet och förbättringsarbetet baserat på dessa skulle kunna förbättras. Kommunen nämnde vid intervjuerna att ett kundbemötandepreis planeras under kommande år. Genomförs detta stärks området.

Information om service och tjänster

Sundsvall har ett strukturerat utvärderings- och förbättringsarbete av de egna hemsidorna. En annan styrka är att det finns ett stort antal e-tjänster på sundsvall.se.

Kommunen arbetar enligt principen ”en dörr in” för näringslivsservice. Kommunen har för alla medborgare/brukare en gemensam e-postingång som gäller för alla verksamheter förutom barn och utbildning. Denna gemensamma ingång skulle kunna utvecklas ytterligare till att bli ett ”kundcenter/frontdesk” där alla skulle kunna tas omhand oavsett kontakten sker via e-post, telefon eller personligt besök. Nacka, Öckerö och Järfälla är kommuner som har denna typ av kundcenter.

Ett annat tydligt förbättringsområde kan vara att möjliggöra jämförelser mellan enheter inom förskola, grundskola, äldreomsorg, etc. på kommunens hemsida. Idag finns det ingen möjlighet för medborgare/brukaren att göra dessa jämförelser. Nacka, Stockholms Stad och Trollhättan är kommuner som möjliggör sådana jämförelser.

Valfrihet och påverkan

Kommunen har en liten andel av externa utförare. Den största andelen finns inom gymnasieskolan med 28 % av eleverna i skolor som inte har kommunen som huvudman. Ett arbete har påbörjats för att erbjuda alternativa utförare inom hemtjänsten. De första externa utförarna har startat sin verksamhet under hösten.

Enligt egen uppgift är möjligheten till valfrihet stor mellan kommunens egna skolor. Hur stort flödet av elever mellan kommunens skolor är har utvärderarna inte kunnat se.

Valfriheten skulle kunna göras större inom fler områden. Dels i den interna verksamheten, dels avseende externa tjänsteleverantörer.

Brukarundersökningar

Som tidigare nämnts gör de flesta verksamheter brukarundersökningar. Hur dessa används och hur de leder till förbättringar i verksamheten varierar. Detta arbete skulle kunna förbätt-

ras framförallt med avseende på lärande jämförelser inom organisationen och med andra kommuner. Hammarö är en kommun som arbetar systematiskt med brukarenkäter.

System för service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts- /klagomålshantering

Kommunen har ett nytt synpunkts- och klagomålshanteringssystem, ”Synpunkt Sundsvall”. Detta är ett gott exempel avseende framtagna rutiner för hanteringen. Dock är det svårt att se i vilken grad inkomna synpunkter faktiskt leder till förbättringar, då hanteringen av detta är delegerat till förvaltningsnivå. Utvärderarna har inte kunnat se hur uppföljningen och analysen görs, då det inte finns någon kommunövergripande information om detta.

Kommunen har tidigare arbetet med tjänstedeklarationer. Dessa ansågs inte driva verksamhetsutveckling och har i de flesta fall ”tjänat ut”. Idag har kommunen startat ett nytt system med servicegarantier. De gäller idag för bygglovshantering, alkoholtillstånd, miljötillstånd och en allmän garanti kring kundbemötande. Garantier ska utvecklas för fler verksamheter vilket då kommer att stärka detta område i kommunkompassen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Vårdskapsarbete • Visionen ”vi ska göra det goda livet möjligt” • Synpunkter och klagomålshanteringssystem • Strukturerat utvärderings- och förbättringsarbete av de egna hemsidorna • Flertal e-tjänster 	<ul style="list-style-type: none"> • ”Kontaktcenter”, ”Frontdesk”, etc. • Ökad valfrihet • Ökad systematik kring förbättringsarbete utifrån brukarundersökningar • Ökad systematik kring förbättringsarbete utifrån synpunkter <p>Utveckla fler servicegarantier</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bemötande som viktig del i rekrytering saknas • Jämförelser av enheter på hemsidan finns ej

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • System för styrning och uppföljning • Politiska mål • Uppföljning och rapportering • Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän • Samspel och dialog 	60

Allmänt

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

kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

System för styrning/uppföljning

Överst i Sundsvalls styrkedja finns nu ”RIKARE, En hållbar tillväxtstrategi till år 2021”. Detta är ett långsiktigt styrdokument som antagits i politiskt samförstånd. Genomslaget i Mål och resursplanen (MRP) kommer att ske från och med 2013. Denna plan klargör den politiska majoritetens viljeinriktningen fyra år framåt. Det politiska anslaget förstärks av att oppositionen tar fram en alternativ MRP. Att tydliggöra den politiska inriktningen på detta sätt är ovanligt och kan tjäna som ett gott exempel.

Kommunen tar även fram en ettårsplan för mål och resurser under ett budgetår.

Den värdegrund som ska styra hur verksamheterna ska arbeta finns i de tre ledorden ”mod, helhetssyn och öppenhet”. Denna värdegrund förankras genom utbildning, lönekriterier, chefsmöten, m.m. Även denna värdegrund är ett gott exempel för andra kommuner.

Tydliga politiska mål

De kommunövergripande målen i kommunens MRP är knutna till 5 olika huvudprocesser samt två stödprocesser. Det finns ett inriktningsmål till varje process. Resurserna fördelas kopplat till olika delar i dessa processer. Nämnderna fångar upp dessa processmål och tar fram egna processmål i sina egna mål och resursplaner. På denna nivå finns i vissa nämnder resultatindikatorer.

Strukturen i styrningen med fokus på processer är ovanlig utifrån ett kommunalt perspektiv och är en intressant modell. Dock saknas en viktig del i denna modell. Det saknas nästan helt fokus på mål som kan kopplas till verksamhetsresultat. Det finns inte på övergripande nivå några angivna resultatindikatorer som ska uppnås. På nämnds nivå är det framförallt i MRP för barn- och utbildningsnämnden där resultatindikatorer finns. Avsaknaden av resultatmål och resultatindikatorer ger bilden av en övergripande mål och resursplan som fokuserar på resursfördelning och på aktiviteter (hur-frågor). När det gäller det senare genom processmål och uppdrag som i de flesta fall beskriver aktiviteter som ska genomföras på nämnds nivå. Detta förstärks genom att fullmäktige beslutat om 112 uppdrag (aktiviteter) som man vill ska genomföras på nämnds-/förvaltningsnivå.

Att styra med resursfördelning och aktiviteter, men inte ange vilka resultat aktiviteterna ska leda till är ett ofullständigt styrsystem. Att komplettera processtyrningen med resultatstyrning är ett viktigt förbättringsområde för Sundsvall.

Uppföljning och rapportering

I kommunens övergripande årsberättelse följs kommunens huvud- och stödprocesser upp. Till dessa finns ett inriktningsmål för var och en av processerna. På nämnds nivå finns ytterligare processmål och i vissa fall resultatindikatorer. Dessa redovisas inte i den övergripande årsberättelsen. När det gäller tre av de sex kommunövergripande inriktningsmålen som finns, så anger kommunen att ”målet kan ej bedömas”. Det måste betraktas som mycket otillfredsställande för politiken att hälften av de mål som ska styra verksamheten inte kan följas upp.

Utvärderarna kan inte finnas någon kommunövergripande uppföljning av verksamhetsresultat. Däremot följs de olika uppdragen som ligger under huvud- och stödprocesserna upp. Totalt följs 112 uppdrag upp, vilket kan tyckas vara ett mycket stort antal på denna nivå.

Det är ett tydligt förbättringsområde för Sundsvall att följa upp uppnådda resultat bättre. Ett verktyg för resultatuppföljning är användning av resultatindikatorer. Ett annat verktyg är jämförelser med andra kommuner. Några kommuner som kan vara intressanta att studera avseende resultatstyrning är Kungsbacka, Eskilstuna, Nacka, Stockholm och Uddevalla.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

Vid intervjuerna sa både tjänstemän och politiker att rollfördelningen mellan dessa inte är något problem i Sundsvall. Då övertramp sker kan detta lösas genom samtal.

En reflektion utvärderarna gör är att styrmodellen med fokus på processer och uppdrag indikerar att politiken i Sundsvall tycks styra en hel del på aktiviteter (hur-frågor) som av många betraktas vara tjänstemännens huvudsakliga arena.

Samspel och dialog

En orsak till att det tycks finnas en hög grad av förtroende mellan politiker och tjänstemän, kan vara att politiken i Sundsvall har stor tillgång till expertis. Detta genom att partierna kan avropa utredningstid från förvaltningen och att partierna har tillgång till politiska tjänstemän.

Det finns många tillfällen till dialog mellan politiker och tjänstemän. På övergripande nivå i samband med analys och planering av huvudprocesser. På nämnds nivå sker dialog i samband med framtagandet av nämndens MRP. Alla nämnder arbetar systematiskt med att möta och besöka sina verksamheter på olika sätt.

Ett förbättringsområde inom området skulle kunna vara att genomföra nöjd politikerundersökningar på samma sätt som för medarbetarna. Detta för att systematiskt kunna arbeta med förbättringar av politikernas arbetssituation. Enligt uppgift har en sådan undersökning gjorts tidigare, men utvärderaren har inte kunnat se hur den använts. Haninge, Kungsbacka och Östersund arbetar med sådana enkäter.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • RIKARE, En hållbar tillväxtstrategi till år 2021 • Tydligt politiskt anslag i MRP • Gemensam värdegrund • Tydlig processtyrning • Tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkt uppföljning av övergripande mål 	<ul style="list-style-type: none"> • Avsaknad av resultatstyrning/uppföljning • Nästan inga resultatindikatorer • Inga jämförelser med andra kommuner i styr-/uppföljningsdokumenten • Inga nöjd politikerenkäter

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ledarskap, ansvar och delegation • Enheternas ansvar • Tvärsektoriellt samarbete • Personligt ansvar och uppdrag för chefer • Kommunledningens kommunikation • Ledarutveckling 	78

Allmänt

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

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

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Det finns ett kommungemensamt chefsuppdrag som beskriver inriktning och ansvar för kommunens chefer. Detta uppdrag skulle kunna förtydligas. En övergripande uppföljning och analys av detsamma saknas.

Resultatenheternas ansvar

Ansvar på enhetsnivå när det gäller budget, överföring av under-/överskott mellan budgetår, rekrytering, organisation, m.m. varierar mellan olika förvaltningar. En mer kommungemensam linje skulle kunna vara en fördel.

Tvärsektoriellt samarbete

Kommunen är ett mycket gott exempel när det gäller tvärsektoriellt samarbete. Den starka processorienteringen i kommunen stödjer samarbete över verksamhetsgränser. Särskilda processgrupper med ansvariga processledare används för att utveckla och förbättra tvärsektoriella processer.

Det finns tydliga mallar för både hur processer ska beskrivas och hur projekt ska bedrivas. Aktuella process- och projektsammanställningar finns på intranät. Dessa mallar kan tjäna som inspiration för andra kommuner.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Som chef har man ett tidsbegränsat förordnaden i kommunen på 2-4 år. Nästan alla chefer har individuellt formulerade målplaner som stäms av årligen vid medarbetarsamtalet. Utöver denna avstämning görs en utvärdering av chefsrollen i medarbetarenkäten som gör återkommande.

Goda chefsinsatser synliggörs på de återkommande chefsdagarna. Inom skolan finns utmärkelsen årets skolledare. Det finns särskilda lönekriterier för chefer utöver de generella.

Alla dessa verktyg för att stärka och utveckla chefsrollen i kommunen kan tjäna som goda exempel för andra.

Kommunledningens kommunikation

Det finns flera goda exempel på kommunikation inom kommunens ledarskap. Sundsvall har sedan 2010 en kommunövergripande ledningsgrupp där kommunchef, förvaltningschefer, VD i kommunala bolag samt funktionschefer. Denna grupp träffas återkommande.

En årligen återkommande chefsdag har arrangerats sedan 2009. Temat på dessa dagar är viktiga frågor kopplat till ledarskap i kommunen.

Många av de intervjuade vittnar om att den kommunövergripande tjänstemannaledningen har blivit tydligare de senare åren, vilket upplevs ha stärkt organisationen. Kommunchefen anses ha haft en viktig roll i denna positiva utveckling.

Kommunikation mellan kommunens chefer skulle kunna stärkas ytterligare. Örebro och Nacka är kommuner som arbetar mycket med kommunikation mellan olika chefsnivåer.

Ledarutveckling

Det finns flera goda exempel avseende ledarskapsutveckling i Sundsvall. Kommunen har ett omfattande ledarutvecklingsprogram kallat ledarskapsakademin. Här ingår bl.a. retorik, coachande frö hållningssätt, svåra samtal, etc. Alla nya chefer får en introduktionsutbildning på fem dagar samt ett värderingsstyrt ledarutvecklingsprogram på åtta dagar.

I kommunen finns traineeprogram och ett ledarförsörjningsprogram för att stärka nyrekrytering av chefer inom den egna organisationen.

Det finns exempel samarbete med universitet och näringslivet kring ledarskapsutveckling. Denna typ av samarbete skulle kunna utvecklas ytterligare.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Systematiskt arbete med processer • Systematiskt projektarbete • Personliga chefsuppdrag som följs upp • Kommunövergripande ledarskap • Omfattande ledarskapsutvecklingsprogram 	<ul style="list-style-type: none"> • Förtydligande och kommunövergripande uppföljning av chefsuppdraget • Mer enhetlig hantering av enheternas ansvar • Utveckla kommunikation inom ledarskapet ytterligare • Mer samarbete kring ledarskap med forskning och näringsliv 	

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling • Kostnader och resultat i budgetprocessen • Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll • Kommunikation kring resurser och resultat • Jämförelser • Extern samverkan 	52

Allmänt

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

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Den kommunövergripande styr- och uppföljningsmodellen har som tidigare nämnts ett otydligt resultatfokus. Det är svårt att identifiera kommunens strategi kring resultatstyrning, då den styrmodell som användas framförallt har en inriktning på processer.

I programmet ”RIKARE, En hållbar tillväxtstrategi till år 2021” är ett av sex perspektiv ”Effektiv kommun”. Där står bland annat ”att kommunen ska tillhandahålla ändamålsenliga välfärdstjänster så kostnadseffektivt som möjligt”. Det är svårt att se hur detta perspektiv idag omsätts i aktiviteter och resultat. Dock kommer genomslaget av ”RIKARE” först nästa år, vilket bör innebära att genomslaget kommer att bli tydligare.

Här finns förbättringsområden för kommunen. Nacka och Piteå kan vara kommuner att titta på.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Kommunen har en tydlig ekonomistyrning. Det gäller dels i budgetering, dels i uppföljningen under löpande budgetår. Det finns däremot ingen kommungemensam modell för uppföljning av verksamhetsresultat under löpande budgetår. Detta sker på olika sätt i olika nämnder. Mycket lite av denna resultatuppföljning sammanställs och rapporteras på kommunövergripande nivå.

Att tydliggöra styrning och uppföljning av resultat i budgetprocessen är ett förbättringsområde.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Avvikelsehantering under löpande budgetår är en viktig funktion för att se så att resursinsats och uppnådda resultat motsvarar det som budgeterats. Intrycket är att detta fungerar när det gäller ekonomin. Däremot är uppföljningen av verksamhetsresultat, som tidigare nämnts,

otydlig under budgetåret. Resultatuppföljning sker löpande men på olika sätt i nämnderna, vilket innebär att kommunen inte kan sägas ha någon enhetlig avvikelshantering avseende verksamhetsresultat.

Däremot har kommunen en bra löpande uppföljning av övergripande och tvärgående processer eftersom styrning och uppföljning i MRP bygger till stor del på processtyrning. När det gäller arbete med att förbättra lokala processer på verksamhetsnivå finns inte samma enhetlighet. I några förvaltningar har ett arbete startats enligt konceptet LEAN. Framförallt socialtjänsten, men även miljökontoret och service- och teknikförvaltningen, har arbetet med att effektivisera de löpande arbetsprocesserna. De verktyg som används i dessa tre förvaltningar skulle även kunna användas i övriga verksamheter.

Kommunikation kring resurser och resultat

Vid intervjuerna sägs att både ekonomi och verksamhetsresultat diskuteras återkommande bland chefer och bland medarbetare ute i verksamheten vilket är positivt. Det finns som tidigare sagts inget enhetligt sätt att följa upp resultat. Det finns inte mycket dokumenterat kring sådan uppföljning och inte från den kommunikation som sker på arbetsplatsnivå, varför det för utvärderarna är svårt att se hur detta görs i praktiken.

Kommunen har som alla andra kommuner ett IT-baserat ekonomisystem. Det finns däremot inget gemensamt IT-baserat redovisningssystem för verksamhetsresultat. Ett lokalt system finns enligt uppgift inom skolverksamheten för hantering av skolverkets uppföljningsmätt. Många kommuner har idag sådana enhetliga system, vilket underlättar kommunikation kring resultatmätt i hela organisationen. Uddevalla, Stockholms stad och Eskilstuna är kommuner som arbetar med sådana system. Detta är ett möjligt förbättringsområde för Sundsvall.

Jämförelser

Vid intervjuerna framkom att i princip alla verksamheter på något sätt jämför sig med andra kommuner. Dock saknas det enhetlighet och systematik kring jämförelser av verksamhetsresultat. Framförallt saknas jämförelser i styrande och uppföljande dokument. På hemsidan är det glest med publicerade jämförelser. Det är svårt att se om de jämförelser som görs faktiskt leder till förbättringar av verksamheterna.

Här finns förbättringsmöjligheter.

Extern samverkan

När det gäller extern samverkan är kommunen ett gott exempel. Det finns ett stort antal exempel där kommunen samverkar med andra kommuner och organisationer i regionen för att bredda tjänsteutbudet och sänka kostnaderna.

Kommunen har även många exempel på samverkan med frivilligorganisationer. Kostverksamhet med pensionärsorganisationer, läxhjälp med Frälsningsarmén samt folkhälsoarbete i samverkan med polis och föreningsliv är några exempel på detta.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Systematiskt arbete med övergripande processer • Både ekonomi och resultat diskuteras lokalt bland chefer och medarbetare • Tydlig uppföljning av ekonomi under budgetåret • Många exempel på extern samverkan för att förbättra service 	<ul style="list-style-type: none"> • Förtydliga effektivitetsstrategin i organisationen • Ingen enhetlig avvikelshantering avseende verksamhetsresultat • Fler verksamheter som arbetar med förbättring av lokala arbetsprocesser 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen tydlig strategi för resultatstyrning • Finns inget IT-baserat verksamhetsuppföljnings-system • Inga dokumenterade jämförelser av resultat i styrning och uppföljning

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Personalstrategi • Rekrytering • Kompetens- och medarbetarutveckling • Individuell lönesättning • Arbetsmiljöarbete • Mångfald 	58

Allmänt

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bl.a. omfattande pensionsavgångar. Eftersom den offentliga sektorn har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal, dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

Personalstrategi

Kommunen har tidigare haft ett arbetspolitiskt program som löpte ut 2010. Som ersättning för detta program finns idag en arbetsgivarplattform med tre fokusområden: kulturförflyttning, attraktiv arbetsgivare och omställning. Det finns ett beslut i MRP att kommunen ska ta fram ett nytt arbetspolitiskt program under kommande år.

Framtagande av ett sådant program kommer att stärka detta område i framtiden.

Rekrytering

Det finns idag ingen kommunövergripande strategi för rekrytering. Ansvaret för rekrytering ligger på respektive förvaltning. En sådan övergripande strategi kan vara ett sätt att stärka anslaget i arbetspolitiskt program kring värderingar som brukarfokus, bemötande, resultat,

m.m. Framtagande av en övergripande rekryteringsstrategi kan vara ett förbättringsområde. Dock har kommunen mycket tydliga rutiner på Intranät för viktiga rekryteringssteg. Dessa rutiner är inte tvingande utan erbjuds anställande chefer som stöd.

Kommunen har ett antal förmåner som stärker attraktiviteten som arbetsgivare. Det finns beslut om möjlighet till heltid för de som vill och flexmöjlighet för kontorspersonal. Kommunen har infört ett chefsförsörjningsprogram för internrekrytering av chefer och det finns ett traineeprogram tillsammans med åtta andra kommuner. Ett mycket gott exempel är möjligheten till träningskort för alla anställda på dels kommunala anläggningar, dels på ett privat gym.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Ansvaret för kompetensutveckling av medarbetarna ligger i stort sett helt på förvaltningsnivå. Hur kompetensutvecklingsbehovet på denna nivå följs upp och analyseras varierar mellan olika förvaltningar. Det finns inga kommunövergripande strategiska kompetensanalyser för att styra insatser dit där de utifrån hela organisationens perspektiv gör mest nytta. Att ta fram verktyg för en kommunövergripande kartläggning och analys är ett möjligt förbättringsområde. En kommun som arbetat med detta en längre tid är Örebro, som kan vara intressanta att studera.

Värdsutbildningen är ett intressant exempel på kommunövergripande medarbetarutveckling där organisationens helhetsperspektiv lyfts fram.

Systematiken kring kommunens medarbetarsamtal fungerar väl. Det finns en gemensam mall för hur samtalet ska gå till och som anger att alla ska ha en signerad målplan på individnivå. 73 % i den senaste medarbetarundersökningen anger att de haft ett bra medarbetarsamtal.

Individuell lönesättning

Kommunen har tagit fram kommunövergripande lönekriterier som bygger på den gemensamma värdegrunden. Tanken är att de ska brytas ner och formas efter olika verksamheter. Detta har enligt uppgift inte skett överallt, vilket är ett förbättringssteg.

Vid intervjuerna framkom viss kritik mot att medarbetarsamtal och lönesamtal sker samtidigt vid många enheter.

Arbetsmiljöarbete

Det har genomförts gemensamma medarbetarenkäter i kommunen vart annat år sedan 1999. Svarfrekvens har varit något låg och uppföljning av förbättringsarbetet utifrån resultaten på enkäten har brustit. Kommunen har gjort en utvärdering och analys av enkäten avseende innehåll och systematik. En utveckling kommer att ske.

Det finns ett samverkanssystem kring den lokala arbetsmiljön. Mycket av arbetet sker lokalt och uppföljningen sker oftast på denna nivå. En mer systematisk uppföljning på övergripande nivå kopplat till uppföljningen av medarbetarenkäten skulle kunna vara ett utvecklingsområde.

Mångfald

Det finns flera olika anslag kring arbete med jämställdhet, ökad mångfald avseende etnicitet, m.m. Ett exempel är projektet Lika Värda II, som bland annat syftar till att alla nämnder ska

analysera sin verksamhet ur ett jämställdhetsperspektiv. Utvärderarna har haft svårt att se hur resultatet av mångfaldsarbetet har slagit igenom eftersom kommunövergripande uppföljningar och analyser saknas. Mycket av arbetet är delegerat till förvaltningsnivån.

En ökad systematik kring mångfaldsarbetet där det ingår en tydlig resultatuppföljning och resultatanalys kan vara ett förbättringsområde.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Flera olika förmåner för medarbetare, t.ex. träningskort • Världskapsutbildningen som medarbetarutbildning • God systematik kring medarbetarsamtal 	<ul style="list-style-type: none"> • Framtagande av arbetspolitiskt program • Kommunövergripande kartläggning och analys av kompetens • Bryt ner och tydliggör övergripande lönekriterier • Ökad systematik kring medarbetarenkät • Tydligare genomslag i praktisk handling kring mångfaldsarbete 	<ul style="list-style-type: none"> • Det finns ingen kommunövergripande strategi för rekrytering

Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategiskt kvalitetsarbete • Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling • Lärande genom omvärldsspaning och samverkan • Kreativitet och innovationer • IT-stöd 	50

Allmänt

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM ISO, SIQ, BS, LEAN är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbar mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

Strategiskt kvalitetsarbete

Det finns ingen formulerad övergripande kvalitetsstrategi i Sundsvall. Varje förvaltning utifrån sin egen strategi. Socialtjänsten arbetar t.ex. enligt LEAN.

Kvalitetsarbete står i grund och botten för att skapa mer kvalitativt värde för de resurser organisationen har tillgängligt. Det kan finnas ett värde i att utveckla en kom mungemensam kvalitetsstrategi som har detta fokus.

Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Det finns flera olika kvalitetsverktyg i kommunen som kan ses som möjliga delar i en kvalitetsstrategi enligt ovan. Det tydligaste är det kommunövergripande arbetet med att utveckla kommunens huvudprocesser. Även i arbetet med LEAN som görs i några finns exempel på kvalitetsverktyg.

Arbetet med synpunktshanteringen och de nya servicegarantierna är andra exempel på kvalitetsverktyg. Dessa skulle behöva utvecklas och få ett större genomslag.

Kommunen har utvärderat sig med Kommunkompassen tre gånger, vilket är ett sätt att mäta kvalitetsarbetet i kommunen utifrån en extern granskning.

De olika verktygen som nämnts är inte synkroniserade med varandra och de är inte heller tydligt kopplade till kommunens styr- och uppföljningssystem.

Exempel på kommuner som kommit långt avseende kvalitetsutveckling är Kungsbacka, Örebro, Östersund och Uddevalla.

Lärande och utveckling genom omvärldspaning och samverkan

Kommunen har flera goda exempel på omvärldspaning och analys av skeenden som påverkar kommunen. Flera olika analyser av omvärldsförändringar gjordes inför framtaganden av Strategi för hållbar tillväxt 2011. I samband med framtagandet av en ny MRP har kommunen sedan 2008 årligen tagit fram analysrapporter för alla huvudprocesser som finns i MRP:n.

Kommunen medverkar i ett stort antal olika nätverk inom i stort sett alla verksamheter. Detta för in ny kunskap till organisationen.

Ett förbättringsområde skulle kunna vara att utveckla samarbetet med universitet och högskolor. Det finns exempel på sådant samarbete inom både skola och äldreomsorg, men intrycket är att denna typ av samarbete skulle kunna stärkas utifrån närheten till Mittuniversitetet och utifrån kommunens roll som regionalt centrum.

Örebrokommun har ett intressant samarbetsavtal med Örebro universitet. Umeå är en kommun som har många samarbeten med Umeå universitet.

Kreativitet och innovationer

På samma sätt som i många andra kommuner, finns det i Sundsvall inga övergripande system för att stödja, belöna och sprida de innovationer och den kreativitet som kan fångas upp bland medarbetarna. Det finns lokala anslag kring detta med utmärkelserna ”kunskapsdraken” och ”arbetsmyran” inom utbildningsnämnden. Inom äldreomsorgen belönas årligen årets bästa arbetsplats.

Att skapa innovations-/kreativitetssystem är ett förbättringsområde. Exempel som arbetar med dessa frågor är Piteå (förslagssystem), Uddevalla (belöningsystem) och Stockholm (utmärkelse, innovationspris).

IT-stöd

Intrycket är att de interna IT-baserade stödsystemen motsvarar det som är ett snitt i Sverige. Utifrån effektivitetssynpunkt finns förbättringsmöjligheter.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> Många exempel på omvärldspaning 	<ul style="list-style-type: none"> Utveckla befintliga och ta fram nya kommungemensamma kvalitetsverktyg Mer samverkan med universitet/högskola för att utveckla kommunens tjänster Utveckla interna IT-stöd 	<ul style="list-style-type: none"> Saknas kommunövergripande kvalitetsstrategi System som stödjer, belönar, sprider innovationer/ kreativitet

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> Strategier för samhällsbyggande Samarbete med civilsamhället Samarbete med kulturlivet Stöd till näringslivet Internationella kontakter Hållbar utveckling 	80

Allmänt

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

Strategier för samhällsbyggande

I kommunens mål och resursplan finns mer eller mindre tydliga strategier avseende samverkan med civilsamhället och kultursektorn, stöd till näringslivsutveckling och arbete med att skapa hållbarhet i samhället. Hållbarheten betonas dessutom i kommunens övergripande tillväxtstrategi ”RIKARE, En hållbar tillväxtstrategi till år 2021”.

När det gäller kommunens internationella arbete, så finns denna strategi inte formulerad i MRP. Idag gäller ett beslut att det internationella arbetet ska ingå i den löpande verksamhetsutvecklingen. Intrycket är att den internationella inriktningen skulle kunna tydliggöras och strategin kunna stärkas.

Samarbete med civilsamhället

Det finns flera olika kontaktytor där kommunen möter och diskuterar med civilsamhällets representanter. Exempel på sådana kontaktytor är regelbundna möten med studentkåren, kommunbygderådet, samt handikapp-, trygghets- och pensionärsrådet. Möten med kulturföreningar sker via regelbundna kulturfrukostar. Föreningsbyrån ska fungera som kommunens mötesplats med föreningar.

Stödet till föreningslivet i kommunen görs framförallt i ekonomisk form genom subventionerade hyror till organisationer som arbetar med barn och ungdomar, pensionärer och handikappade. Det finns även andra former av ekonomiskt stöd så som lokal/anläggningsbidrag, investeringsbidrag och verksamhetsbidrag. Ytterligare en stödform till föreningar är skötselavtal med föreningar som sköter idrottsanläggningar.

Ett gott exempel på samverkansformer som stödjer lokalsamhället är det stöd som ges av via Leader Mittland för att utveckla landsbygden.

Kommunen samverkar med de lokala företagen för att stärka bilden av Sundsvall i omvärlden.

Samverkan med kulturlivet är tydligt.

Stöd till näringslivet

Kommunens stöd till näringslivet är omfattande. Det finns flera mötesforum mellan kommunen och företagen. Några exempel är branschråd, arbetsgivarring, mentorsprogram och frukostmöten.

I kraft av sin storlek finns det många organisationer förutom kommunen som kan ge stöd till företagen. I flera fall är kommunen inblandad. Mittuniversitetet är här en viktig part. Andra exempel är samverkan i ett skogligt kluster (Number one), nyföretagarcentrum, ALMI och Åkroken Science Park.

Två områden skulle kunna stärkas ytterligare. Det första är där samverkan sker mellan kommunens förvaltningar och näringslivet. Det finns idag samverkan inom utbildningen kring bl.a. praktikplatser och studiebesök. Socialtjänsten samverkar med vårdföretag kring kvalitetsutveckling i samband med införandet av LOV. Det borde finnas ytterligare möjligheter att hitta fler samverkansformer mellan kommun och företag.

Det andra området är samverkan med företag för att stärka dessa på den internationella arenan. Det kan handla om stödja och hjälpa till med kontakter via de internationella kanaler som kommunen har eller via olika former av projekt med internationella parter.

Internationella kontakter

Som tidigare nämnts finns det ingen process eller enskilda uppdrag i MRP som direkt knyter till internationalisering.

Kommunen har ett antal vänorter där det sker ett sporadiskt samarbete. Det finns ett undantag. Ett aktivt samarbete sker inom ramen för SÖT (Sundsvall, Östersund och Trondheim) för att utveckla en ”grön korridor” för alternativt drivna fordon mellan städernas.

Kommunen medverkar i ett antal olika internationella projekt som får stöd av EU. Ett exempel är utbytet med Ulundi i Sydafrika. Ett annat exempel är miljökontorets internationella nätverk kring tillsynsmetoder. Inom skolan finns ett stort antal olika erfarenhetsutbytesprojekt.

I kraft av sin storlek borde Sundsvall kunna utveckla sitt samarbete med andra länder i projektform eller i nätverk. Det handlar då framförallt olika samarbeten som stärker kommunen att direkt eller indirekt ge medborgare/brukare bättre livsbetingelser.

Hållbar utveckling

Kommunen genomför ett antal åtgärder som ligger inom området ”Hållbar utveckling”. En stor satsning sker på energieffektiviseringar inom det egna fastighetsbeståndet. 400 mkr ska investeras t.o.m. år 2020. Kommunen ingår även i Energimyndighetens projekt ”Uthållig kommun”.

Kommunen är en förebild när det gäller information och aktiviteter riktade till medborgare kring miljöarbete. Ett sådant arbete skedde tidigare i många kommuner i samband med implementeringen av Agenda 21. Detta har på många ställen idag avklingat.

Ett intressant exempel på arbetet med att motverka social och etnisk segregation är Back2Basics. Projekt bedrivs i fyra kommundelar i Sundsvall i samverkan med tre större idrottsföreningar. Målet är att erbjuda olika aktiviteter för att skapa en meningsfull fritid för barn i områdena, samt minska social oro och utanförskap. Man erbjuder bl.a. avgiftsfria idrottsaktiviteter samt musik, teater, m.m.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier kring de flesta områden inom samhällsbyggande • Många kontaktytor med civilsamhället • Flera former av stöd till förenings- och kulturstöd • Många former av kontakter och stöd till näringslivet • Energieffektiviseringar • Mycket miljöinformation till medborgare/brukare • Socialt projekt Back2Basics 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärk samverkan mellan förvaltningar och näringsliv • Utveckla fler internationella kontakter 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen koppling till internationell strategi i MRP

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Sundsvalls resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	5	15	35%
1.2	Hur informeras medborgarna?	10	20	49%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	5	25	22%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	17	30	55%
1.5	Etik - hur hantera korrupcion?	7	10	70%
		44	100	44%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering	11	15	70%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	13	25	51%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	8	15	56%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	9	15	61%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	8	15	55%
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomåls- hantering för medborgare/brukare?	11	15	75%
		60	100	60%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	11	15	70%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål	9	25	37%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	12	25	50%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	17	20	83%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän	11	15	76%
		60	100	60%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	6	15	40%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	7	10	65%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete?	19	20	96%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	14	15	91%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	16	20	78%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	17	20	86%
		78	100	78%

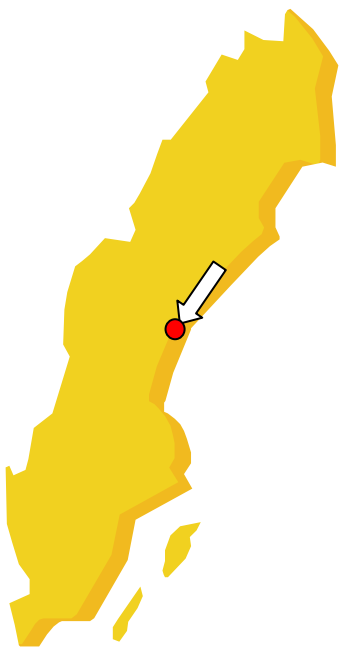
5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	5	15	35%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	10	20	50%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	13	20	65%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	9	15	60%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	6	20	30%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	9	10	92%
		52	100	52%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	6	15	40%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	13	20	67%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	14	25	54%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	11	15	72%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	11	15	71%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	4	10	42%
		58	100	58%

7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	4	15	28%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	12	25	47%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspanning och samverkan?	15	20	74%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	6	20	28%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	14	20	71%
		50	100	50%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	13	15	84%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	15	20	74%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	17	20	85%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12	15	81%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	5	10	50%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	18	20	92%
		80	100	80%

5 Kortfakta om Sundsvalls kommun

Kommungrupp enligt SKL:s definitioner	3. Större städer Kommuner med 50 000-200 000 invånare samt en tätortsgrad överstigande 70 procent.	
Folkmängd	96 113	
Folkökning/minskning 2008-2009	+ 381	
Antal anställda	7 386	
Partier som ingår i styret efter valen 2010	M,C,FP,KD,MP	