



Avdelningen för Ekonomi och styrning

Kommunkompassen

Analys av Söderhamns kommun

20-21 februari 2008

Innehåll:

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Söderhamns kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
3. Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden
4. Poängsammanställning

Leif Eldås, Sveriges Kommuner och Landsting

Inga-Lill Elwin, Stockholms stad

1 Vad är Kommunkompassen

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktöget har arbetats fram 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 Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Baldersheim och Morten Ögård, Oslo Universitet. Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller 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. Det är viktigt att framhålla att Kommunkompassen inte utvärderar verksamheten i sig utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen. Huvudområdena är:

- Offentlighet och demokratisk kontroll
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän
- Ledning, decentralisering och delegering
- Kontroll och rapportering
- Personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Samhällsbyggnad.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Rapporten innehåller en kvalitativ beskrivning av kommunens sätt att arbeta och en poängsättning som knyts till en stor mängd delfrågor. Detta skapar goda förutsättningar för att lära genom jämförelser med andra kommuner som också utvärderats.

2 Söderhamns kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Söderhamns kommun

Söderhamn är en kustkommun i Hälsingland, med ca 26 000 invånare, varav ungefär hälften bor i centralorten och resterande i de åtta övriga församlingarna, varav Norrala är den största. Söderhamns natur präglas av en stor mångfald, där det finns skärgård, skogar och berg. Ljusnans dalgång skär genom kommunen. Söderhamns skärgård är med sina 500 öar viktig för kommunen när det gäller rekreation och turism. Geografiskt ligger Söderhamn 7,5 mil norr om Gävle och 14 mil söder om Sundsvall. Till Stockholm är det knappt 25 mil och restiden dit med X2000 är ca 2 timmar.

Bebyggelsen i Söderhamns tätort kännetecknas i den gamla stadskärnan av låga trähusen från sekelskiftet. Utmärker sig gör det vackra Rådhuset och den ståtligt Ulrika Eleonora kyrka. Söderhamn fick sina stadsprivilegier år 1620 i samband med att Gustav II Adolf valde att lokalisera Hälsinglands erkänt duktiga vapensmeder till Söderhamn. Söderhamn utvecklades starkt vid 1800-talets mitt genom sågverkens frammarsch.

Söderhamns näringsliv har på senare år förändrats. Stora företag och enheter inom framförallt skogsnäringen har ersatts av en större del mindre och medelstora företag. Ett relativt nytt inslag i Söderhamns näringsliv är de många statliga verken. Dit hör bland annat Patent- och Registreringsverket, PRV, Varumärkesenheten, Premiepensionsmyndigheten, PPM och Arbetsmarknadsstyrelsen, AMS. Skogindustrin och skogsindustrianknutna verkstadsföretag som exempelvis StoraEnso, Vallviks Bruk, Arizona Chemical, Eco Log och Söderhamn Eriksson står fortfarande för en betydande andel i kommunens näringsliv.

Två viktiga framtidssatsningar är Faxepark och Flygstaden. Flygstaden är den gamla flygflottiljen F15 som på kort tid utvecklats till en First Class Industrial Park (FCIP) som växer kontinuerligt. FCIP är benämningen på en högteknologisk företagspark med komplett infrastruktur. Faxepark är en utvecklingsmiljö för IT-relaterade företag inom mjukvaru- och tjänstesektorn och är en fullvärdig medlem i Swedepark.

Den totala skattesats i Söderhamn är 32,37, varav kommunen svarar för 21,70. 2006 var den öppna arbetslösheten i Söderhamn 5,96 % och ungdomsarbetslösheten på 21,1 %.

Kommunorganisationen

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ och består av 49 ordinarie ledamöter. Söderhamn styrs politiskt innevarande mandatperiod av s och c. Söderhamns kommun har två heltidsarvoderade kommunalråd. Mandatfördelningen i KF 2006 var fördelad enligt följande:

m	c	fp	kd	mp	s	v	Övr*
5	10	2	2	1	20	5	4

* VS, SPI och SD

Kommunen är i stort sett organiserad enligt det klasiska ”en nämnd – en förvaltning”. I förhållande till föregående utvärdering är Kultur- och samhällsutvecklingsförvaltningen en ny förvaltning. Som namnet anger ansvarar förvaltningen för de frågor som har med samhällsutveckling i olika former att göra, vilket innefattar allt från kultur och föreningsverksamhet till gator, vägar och park. Genom att samla alla frågor som i praktiken har med samhällsutveckling att göra, vill kommunen skapa ett smidigt arbetssätt kring dessa för kommunen så viktiga frågor.



Utvärderingen

Utvärdering av Söderhamns kommun genomfördes i februari 2008 och är kommunens andra utvärdering. Den tidigare genomfördes 2005. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade deltog politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

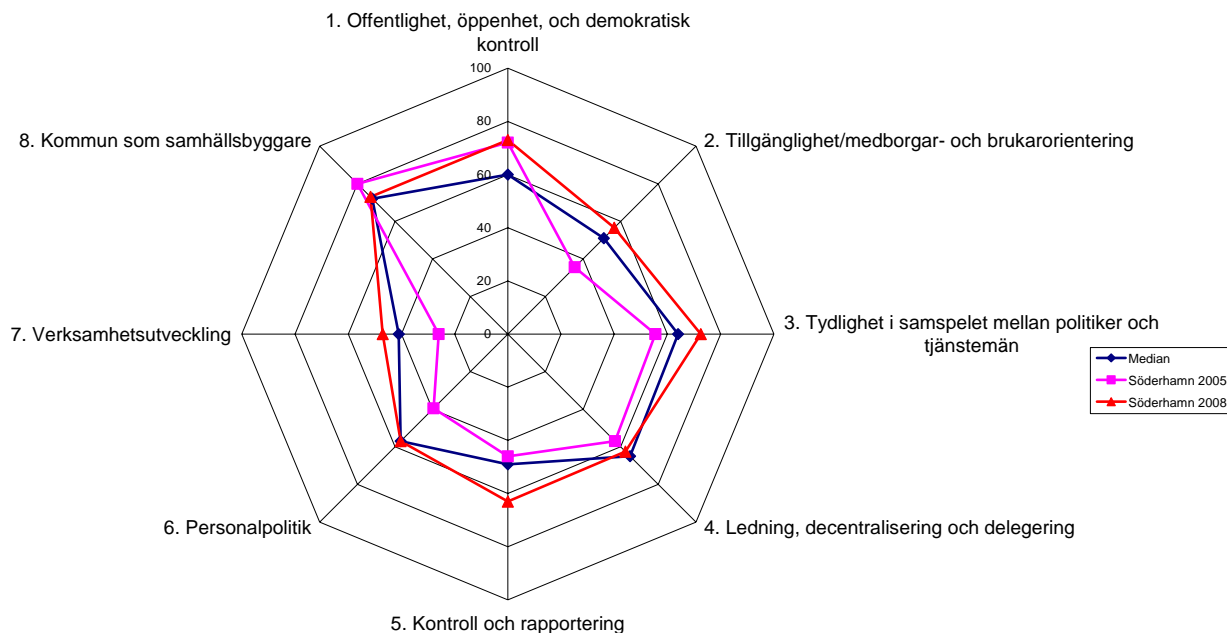
Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Söderhamns kommuns resultat 2005 och 2008 i förhållande till huvudområden

	2005	2008
1 Offentlighet och demokratisk kontroll	72	73
2 Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	35,5	56,5
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	55,5	72,5
4 Ledning, decentralisering och delegering	57	62,5
5 Kontroll och rapportering	46	63
6 Personalpolitik	39,5	57
7 Verksamhetsutveckling	26	47
8 Kommun som samhällsbyggare	80	73
TOTALT	411,5	504,5

I följande grafiska framställning illustreras Söderhamns resultatprofil 2008 i jämförelse med utvärderingen 2005 och med ett nationellt medianvärde.

Kommunkompassen 2005 och 2008



Sammanfattning av utvärderingens fyra dimensioner

I bedömningen av det *politiska systemet* så har det övergripande politiska ledarskapet i kommunen stärkts i förhållande till föregående utvärdering. Det som bidragit till ett tydligare politiskt ledarskap är framför allt att styrmodellen utvecklats bland annat genom att Kommunfullmäktiges målstyrning preciserats och att styrkedjan förtydligats. Syftet har varit att förenkla, få större genomslag för den övergripande politiska viljeriktningen samt öka helhetssyn och delaktighet i organisationen. En annan strävan har varit att budgeten mer ska handla om mål och måluppfyllelse i balans kopplad till de ekonomiska förutsättningarna. Den utvecklade styrmodellen har genomgående gett goda utslag inom flertalet av utvärderingens åtta huvudområden.

Vidare är information och medborgardialog starka kännetecken inom kommunens demokratiarbete. Ett mycket intressant arbete är Söderhamns påbörjade satsning på ungdomar. Målsättningen är att bli Sveriges bästa ungdomskommun senast år 2012. Satsningen består i att under tre år avsätta 25 miljoner på ungdomsverksamheter och ungdomsprojekt och i detta sammanhang utveckla dialogen med och inflytandet för de yngre medborgarna i Söderhamn.

När det gäller *produktionssystemet* så har styrmodellens utveckling bidragit till att stärka rapportering och redovisningen av såväl ekonomiska som verksamhetens resultat. Detta ställer ökade krav på verksamheten och det är viktigt att stödja utveckling en av rapporteringssystemet så att enhetschefernas uppdrag underlättas. Vidare har ett kommunövergripande kvalitetsarbete påbörjats som blir spännande att följa framöver. Några led i detta är framtagande av tjänstegarantier och en utveckling och konsolidering av arbetet med synpunkts- och klagomålshantering samt brukarundersökningar. Kommunens samverkan med andra organisationer för att jämföra och lära är ett annat positivt kännetecken. För övrigt är omvårdnadsförvaltningen den bäst organiserade och mest innovativa förvaltningen i kommunen enligt utvärderarna. Det finns all anledning för andra förvaltningar att i större utsträckning lära och dra nytta av omvårdnadsförvaltningens arbete och erfarenheter.

Det *personalpolitiska området* har rent allmänt utvecklats genom ett förstärkt arbete inom områden som arbetsmiljö, lönesättning och medarbetarsamtal. Kommunens nyligen påbörjade ledarutvecklingsprogram är en annan intressant satsning som blir spännande att följa framöver. I kommunens övergripande styrdokument Målmodell och Inriktningsmål 2008-2011 återfinns inga visioner, mål eller uppdrag som har en direkt koppling till kommunens personalpolitiska arbete och kommunen som arbetsgivare. Det kan finnas anledning att stärka kommunens strategi och arbetsgivarprofil i syfte att tydliggöra kommunens ambition och för att höja attraktionsvärdet såväl internt som i konkurrensen om arbetskraften. Även inom detta område är omvårdnadsnämndens arbete föredömligt.

Inom *området samhällsbyggnad* är kommunens inriktning och arbete präglad av Söderhamns övergripande styrdokument, Vision och inriktningsmål 2012. Styrdokumentet fokuserar kraftfullt på näringslivsutveckling och samhällsbyggnad vilket ger avtryck och påverkar andan och arbetet i hela kommunorganisationen. Söderhamn var den kommun som kunde visa upp den bästa tillväxten i Gävleborgs län under 2007 och placerar kommunen på fjortonde plats i hela Sverige, enligt företaget Syna AB:s ranking. Utmärkelsen är ett tecken på att Söderhamn prioriterar näringslivsfrågor, arbetar aktivt med att öka samverkan mellan företag och offentliga aktörer och inte minst satsar på entreprenörskap som en röd tråd genom hela utbildningssystemet.

2 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta huvudområden

Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

- 1.1 Hur informeras invånarna?
- 1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?
- 1.3 Hur informeras invånarna om resultatet?

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Söderhamnsbornas 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. Inriktningen på arbetet kan utformas på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt inom ramarna för den egna partiorganisationen och 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. Inom området offentlighet och demokratisk kontroll uppnår kommunen 73 poäng. Det är en förbättring med 1 poäng i förhållande till 2005.

Information

Informationsområdet var och är fortfarande ett prioriterat och starkt område i Söderhamn. Under 2008 kommer kommunen att lansera en ny utvecklad hemsida (april) samt förstärka området med ytterligare personella resurser. Inför lanseringen av den nya hemsidan kar kommunen samverkat med tre kommuner kring strukturutvecklingen. Strukturen används även redan av regionen och landstinget.

Den skriftliga informationen som berör de olika serviceenheterna har uppmärksammats som ett gott exempel i en undersökning där kommunen jämfört sig med andra. Kommunen köper regelbundet informationsutrymme i den lokala tidningen Söderhamnskuriren, arbetar systematiskt, frekvent och på olika sätt med pressinformation som berör för kommunen viktiga beslut och processer. För att nå ut till alla medborgare publiceras även information i gratistidningen Söderhamnsnytt som går ut till alla hushåll och företag.

För att på ett enkelt sätt förmedla kommunens arbete, vad som vill uppnås och vad som uppnås, har man tagit fram en populärversion av både budget och bokslut som skickas ut till alla hushåll. I detta sammanhang kan ett utvecklingsområde vara att i än större utsträckning låta informationen under löpande år präglas av de kommunala tjänsterna och resultat som uppnås. Ur ett skattebetalperspektiv kan det även vara intressant att veta hur Söderhamn står sig i förhållande till andra kommuner.

Ett annat utvecklingsområde kunde vara att i större utsträckning översätta central information till andra språk då det finns en relativt stor andel invandrare och asylsökande i kommunen.

Vad avser allmänhetens tillgång till handlingar som berör politiska beslut så finns KF, KS och nämndernas sammanträdestider, föredragningslistor och protokoll tillgängliga via hemsidan med ett undantag. Enligt överenskommelse med myndighetsnämndens ordförande publiceras inte myndighetsnämndens protokoll på webben. Dessa finns dock tillgängliga på biblioteket samt på bygg- och miljöavdelningen. KF och KS protokoll finns även i lättlästa versioner.

Medborgardialog och inflytande

Under rubriken "Politik och påverkan" på hemsidan deklarerar kommunen sin inriktning kring medborgardialog och på vilka sätt Söderhamnsborna kan delta och påverka beslut i kommunen. Undre rubriken anges tre underområden och dessa är demokrati (allmän kort info med länkar till regering och riksdag mm.), kontakta din politiker samt medborgarförslag. Dessa delar ger inte en rättvis och representativ bild av kommunens arbete inom detta område utan utgör endast fragment.

Kommunen har en stark tradition av att på olika sätt möta och genom dialog göra Söderhamnsborna delaktiga i kommunens arbete. Visionsarbetet är ett lysande exempel på detta. Det finns även en samordnarfunktion till stöd för medborgardialog som framför allt ska arbeta med att utveckla dialogen med ungdomar i kommunen, vilket är ett prioriterat område. Framöver kommer det centrala biblioteket och aktivitetshuset att utvecklas som informations- och mötesplatser. Inom skola och barnomsorg upprätthålls en regelbunden dialog med elever, föräldrar och intressegrupper. Samma sak inom Kultur och samhällsutvecklingsförvaltningen. Ett område där kommunen nyligen startat upp dialog berör äldreboendenas framtid och eventuella omvandling till seniorboende. Vad avser nämndernas möten så är förhållningssättet kring öppethållande olika i kommunen. Från att alltid välkomna medborgarna, till ett par tillfällen per år och till att aldrig öppna upp nämndmöten för Söderhamnsborna.

På hemsidan finns en kontaktplats för medborgare som vill nå de förtroendevalda via mail, brev eller telefon. Det är frivilligt att lägga ut information och tre nämndordföranden har valt att inte göra sig tillgängliga på detta sätt. Det saknas även länkar till de lokala partierna på hemsidan. Kommunen är också på gång med en automatisk uppkoppling mellan förtroendemannaregistret och webben, så att webbuppgifterna ständigt hålls uppdaterade.

2007 deltog Söderhamn som en av 89 kommuner i SCB's medborgarundersökning och resultatet analyseras för att gå vidare med förbättringar inom området plats att bo och leva i, vilket är ett av kommunens inriktningsmål.

Ett gott exempel kring att engagera och skapa dialog kring Söderhamns utveckling är att kommunen aktivt i samband med Visionsdialogen velat ha in konkreta förslag på hur man kan gå vidare. Drygt 4 000 Söderhamnare lämnade in ca 2 400 förslag. Dessa har gått igenom, grupperats, slagits ihop och vridits och vänts på av en grupp, som också fick förtroendet att prioritera bland idéerna och förslagen. Gruppens uppgift var att sortera och till sist att lyfta fram de viktigaste sakerna som behöver politiska beslut. Av alla förslag har ett hundratal redan genomförts och lika många kommer att genomföras utan politiska beslut. Men 14 förslag, så kallade *Guldorn*, är av så viktig strategisk eller ekonomisk betydelse att det krävs politiska prioriteringar framöver.

Presentation av resultat

I föregående utvärdering påpekades att kommunens resultatredovisning inför medborgarna kunde utvecklas och kommunen har tagit ett steg vidare kring detta. På hemsidan finns en del material samlat i form av löpande uppföljningsrapporter, internkontrollrapporter, delårsrapporter, årsredovisningar, medborgarundersökningar och revisionsberättelser. Dock inte i publik, mer lättläst form och det är dessutom ganska svårt att navigera till denna plats. Men det finns anledning att fortsätta bygga vidare på denna resultatbild då den nya hemsidan lanseras och kanske komplettera med resultat från brukarundersökningar, medarbetarundersökningar, "Luppen", kvalitetsredovisningar, kommunkompassrapporter och andra resultatfokuserade dokument som kan vara av intresse för Söderhamnsborna. Kommunen kan även överväga om man inte under löpande år ska föra ut mer resultatinformation genom övriga befintliga informationskanaler.

Styrkor

- **Kommunen prioriterar informationsområdet.**
- **KF och KS protokoll i lättlästa versioner.**
- **Den breda visionsdialogen med medborgarna.**
- **Insamlingen av "Visionsidéerna och de utgallrade Guldkornen"**
- **Medborgarförslag.**
- **Satsningen på att utveckla dialogen med ungdomar.**

Förbättringsområden

- **Samla det som stöder dialogen med medborgarna som exempelvis aktiviteter, mötesplatser och information under egen rubrik och profil - Medborgardialog?**
- **Även tillhandahålla handlingar på hemsidan inför politiska möten samt likformig information och förhållningssätt på nämndsnivå.**
- **Utveckla informationen till andra språkgrupper.**
- **Ge Söderhamnsborna möjlighet att direkt påverka utformning och innehåll i budget.**
- **Utveckla den påbörjade resultatpresentationen samt redovisa mer jämförelser med andra kommuner. Utifrån "Vad får Söderhamnsborna för skattepengarna?" Använd samtliga befintliga informationskanaler.**

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

- 2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?
- 2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?
- 2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?
- 2.4 Genomförs medborgar- och/eller brukarundersökningar?
- 2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?
- 2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?

Med "brukarorientering" avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare och vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster. 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. Inom området tillgänglighet och brukarorientering uppnår kommunen 56,5 poäng. En förbättring med 21 poäng i förhållande till utvärderingen 2005.

Förbättringen förklaras i huvudsak av att kommunen i viss utsträckning stärkt brukarfokuset i de centrala styrdokumenterna men framför allt går vidare och utvecklar arbetet kring tjänstegarantier, brukarundersökningar och system för klagomåls- och synpunktshantering. System som sätter brukaren i centrum.

Brukaren i centrum

Vision 2012 som är en del av är Söderhamns övergripande styrdokument, Målmodell 2008-2001, utgör själva ledstjärnan för kommunorganisationen. För att tillgodose brukarnas och medborgarnas behov och önskemål beskriver kommunen, i sin Vision och målmodell, fyra huvudarbetsgifter och utifrån vart och ett av dessa uppgifter är ett antal inriktningsmål fastställda. En av de fyra huvudarbetsuppgifterna är att "Tillhandahålla omsorgstjänster". Det övergripande inriktningsmålet i anslutning till denna uppgift är att "Senast 2011 ska minst 90 % av dem som brukar äldre-, barn- och handikappomsorg känna sig nöjda med den tjänst de får". Den finns några till av de sammanlagt 10 inriktningsmålen som har viss brukarfokusering. Men sammantaget skickar inte denna yttersta länk i kommunens styrkedja en signal tydlig nog för att prägla serviceandan i hela organisationen och sätta brukaren i fokus. Vision och mål 2008-2011 präglas däremot av den lika viktiga fokuset på tillväxtskapande och utveckling utifrån ett medborgar- och företagarperspektiv.

Det finns dock andra kännetecken som stöder brukarfokus. Framför allt gäller det den pågående utvecklingen av tjänstegarantier, brukarundersökningar och synpunkts- och klagomålshanteringssystem. Det finns även många aktiviteter och utbildningar exempelvis arbetet kring Det goda värdskapet och Den företagsamma förvaltningen.

Information om servicen i kommunen

I en undersökning som kommunen deltog i 2007 var Söderhamns kommun det goda exemplet vad gäller skriftligt informationsmaterial om kommunens service. Det framgick då kommunens information, tillgänglighet och kommunikation jämfördes inom ett nätverk med sju andra kommuner. Materialet på webben är dock inte lika utvecklad. Söderhamns hemsida används inte som den huvudsakliga kanalen för att föra ut information kring tjänster och serviceleverantörer. Varje enskild serviceenhet är olika väl beskriven på hemsidan och vid sidan av kontaktuppgifter finns generellt sett ett stort behov av att utveckla beskrivningar av verksamhetens profil, inriktning och innehåll. Det finns dock goda exempel framför allt från barn- och utbildningsförvaltningen. På hemsidan finns för övrigt en förteckning över de E-tjänster som kommunen erbjuder. Man kan exempelvis göra gymnasieval, ta del av biblioteksservice och ladda ner blanketter som man kan fylla i via datorn.

Vad avser informationsåtgärder riktade till grupper med specifika behov så stödjer hemsidan sådana behov i liten utsträckning. Idag finns tolkservice utlagd på hemsidan. Det finns även en taltidning där bland annat annonssidorna i lokalpressen läses upp. Kommunen har tidigare tagit fram anpassad och översatt information riktad till vissa språkgrupper tillsammans med integrationsverket. Utvärderarna fann inte detta material på hemsidan. Kommunen har inte inrättat medborgarkontor eller liknande som ett service- och informationsstöd för medborgarna.

Valfrihet

Valfrihet att välja servicegivare för brukarna finns i mån av plats och det finns inga system som stödjer valfrihet exempelvis kundvalsmodell eller pengsystem. Inom barn- och ungdomsverksamheten har dock några enheter profilerat sig genom en inriktningsbeskrivning som kan underlätta valet för brukaren. Det finns fem förskoleetableringar i olika alternativa driftsformer, en fristående fritidsklubb och en friskola kommer eventuellt att starta upp framöver.

Brukarundersökningar

Brukarundersökningar genomförs inom de flesta verksamheter men med varierande periodicitet och hantering av resultat. Kommunen har stärkt sitt arbete kring brukarundersökningar framför allt för att kunna värdera och nå det inriktningsmål som anger att minst 90 % av dem som brukar äldre-, barn- och handikappomsorg ska känna sig nöjda med den tjänst de får. Kommunen abonnerar ett verktyg som samtliga förvaltningar kan använda och ett nätverk över förvaltningsgränser har etablerats för att diskutera gemensamma frågor. Man har också genomfört en utbildning i kundmätning i samverkan med ledare från Utvärderingsringen. Såväl intervjuer, fokusgrupper och enkäter används som stöd vid undersökningarna vid behov.

Det finns dock utrymme att likrikta och systematisera upplägget kring redovisning, resultatspridning, analys och förbättringsarbete. Ett annat utvecklingsområde kunde vara att jämföra resultaten från likvärdiga undersökningar med andra kommuner för internt lärande och publicering för medborgarnas kännedom.

Synpunkts-/klagomålshantering

Omvårdnadsförvaltningen arbetar systematiskt med att inhämta, analysera, åtgärda och redovisa inkomna synpunkter och klagomål. Det finns även ett centralt påbud och tidsplan för att etablera ett system i hela kommunen.

Utöver brukarundersökningar och synpunkts-/klagomålshantering finns ett antal andra sätt att fånga upp synpunkter från brukarna. Det finns exempelvis brukarråd på flertalet enheter inom skola och äldreomsorg. Fokusgrupper och utvecklingssamtal inom skolan, vårdplaneringsmöten och kontaktmannaskap inom äldreomsorgen är exempel på andra former för att lyssna in brukarens synpunkter.

Utbildning i bemötande

Samtliga förvaltningar och bolag arbetar i ett projekt ”Den företagsamma förvaltningen” och ”Det goda värdskapet” Projekt som syftar till att öka kundanpassningen och få kunderna att känna sig välkomna. Innehållet fokuserar delvis på tillgänglighet, attityder och förhållningssätt. I övrigt finns ingen kommunövergripande utbildning i bemötande men inom de flesta förvaltningar genomförs utbildning i bemötande vid behov. Inom omvårdnadsförvaltningen ingår det som en del i introduktionen och i den löpande kompetensutvecklingen samtliga ca 700 anställda har omfattats av utbildningsinsatser.

Styrkor

- **Huvudprocessen "Tillhandahålla omsorgstjänster" präglas av ett "nöjd kund" anslag.**
- **Det goda värskapet och Den företagsamma förvaltningen.**
- **Det påbörjade arbetet kring tjänstegarantier.**
- **Bra skriftlig information om serviceenheterna.**
- **Det utvecklade arbetet kring brukarundersökningar.**
- **Det övergripande påbudet och kring klagomålshantering.**

Förbättringsområden

- **"Nöjd kund" anslaget i målmodellen. Tillräckligt kraftfull och tydlig signal för att etablera en serviceanda som genomsyrar hela organisationen?**
- **Koppla "Nöjd kund" till varumärkes arbetet och grafiska profilen.**
- **Införa medborgarkontor eller liknande servicestöd.**
- **Utveckla informationen till andra språkgrupper.**
- **Systematisera och likrikta arbetet kring brukarundersökningar**
- **Koppla "Nöjd kund" anslaget till rekrytering, introduktion och central utbildning kring service och bemötande.**

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

- 3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?
- 3.2 Delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?
- 3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?
- 3.4 Hur stimuleras den ömsesidiga förståelsen för uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av utförarorganisationen (förvaltningarna). 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 målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen ska fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Inom området tydlighet i samspelet politiker och tjänstemän uppnår kommunen 72,5 poäng, vilket är en förbättring med 17 poäng i förhållande till föregående utvärdering.

Förbättringen är ett direkt resultat av att styrmodellen utvecklats vilket bidragit till att förtydliga uppdrag, ansvar och roller.

Söderhamns styrmodell

Söderhamns övergripande styrdokument är Målmodell 2008-2001 och utgår från Vision 2012 som är ledstjärnan för kommunorganisationen och beskriver Söderhamnarnas önskebild av kommunen som plats att leva på.

Önskebildens utgörs av följande fem punkter

- I Söderhamn unnar vi varandra framgång och alla hjälps åt.
- Söderhamnarna driver samarbete över alla gränser.
- Lärande och mångfald får det verkligen att sjuda av skaparkraft och glädje.
- Våra företag växer och alla bidrar till utvecklingen.
- Det är full fart här!

För att kunna tillgodose önskebildens och kommuninvånarnas och kundernas behov utgår kommunen från fyra huvudprocesser (arbetsuppgifter). Dessa är:

- Tillhandahålla - Omsorgstjänster
- Möjliggöra - Lärande och utveckling av individen
- Utveckla - Förutsättningarna för en bra livsmiljö
- Skapa - Förutsättningar för arbete och tillväxt

För varje huvudprocess har sedan inriktningsmål fastställts (10 totalt), vilka beskriver kommunfullmäktiges inriktning och ambitionsnivå för den kommunala verksamheten under budgetperioden 2008-2011. Inriktningsmålen är uppföljningsbara. För vart och ett av de 10 inriktningsmålen finns sedan ett handlingsprogram som beskriver taktiken för att nå målen. Handlingsprogrammen beskriver hur kommunens nämnder och bolag ska samverka och arbeta för att nå inriktningsmålen.

I nästa led beskriver varje nämnd/bolag den verksamhet som de planerar genomföra det kommande året (mål och aktiviteter) i form av Verksamhetsplaner.

Vid intervjuerna menade flera att styrmodellen skapat balans och kittat samman kommunen som för övrigt har gått från stora underskott till ekonomi i balans de senaste åren.

Uppföljning och rapportering till politisk nivå

Nämnder och bolag gör uppföljningar fyra gånger per år, för att stämmer av hur man ligger till mot sina mål och sin ekonomi. Genom uppföljningarna är det tänkt att kommunen alltid ska ha en aktuell bild av hur verksamheten ligger till mot uppställda mål, vilket ska ge möjlighet till feedback och eventuella korrigeringar. De uppföljningar som görs är;

- Uppföljningsrapporter, efter april och oktober.
- Internkontrollrapporter, efter april och oktober.
- Delårsrapport, efter augusti. Den är mer utförlig än resultatrapporterna.
- Årsredovisning, efter december.
- Dessutom görs en särskild rapport för jämställdhets-, välfärds- och miljöfrågor i december.

I verksamhetsuppföljningarna redovisas hur nämnder och bolag jobbar mot inriktningsmålen och hur väl de uppfyller målen eller beräknar att uppfylla målen.

- **Inriktningsmål**
Våra 10 gemensamma inriktningsmål.
- **Verksamhetsmål**
Nämndens/bolagets egna mål
- **Aktiviteter**
Hur skall man uppnå målet? Formuleras av verksamheten och fastställs av nämnd/bolag.
- **Nuläge:** Här beskrivs läget vid det aktuella måttillfället t ex; ej påbörjat, pågår, klart.
- **Prognos:** Här görs en bedömning av om målet/aktiviteten kommer att nås/genomföras under målperioden.



Målet kommer att uppnås, utan ökade insatser



Målet kommer att uppnås, men ytterligare åtgärder krävs. Åtgärden beskrivs i nästa kolumn. Åtgärderna kan vara att ytterligare aktiviteter behöver vidtas eller att mer resurser behövs. Vid behov av utökade resurser (t ex tillfällig personalutökning) kan nämnden behöva omprioritera i budgeten, vilket hanteras på vanligt sätt.



Målet kommer troligen inte att uppnås. I kolumnen åtgärd beskrivs vad som kommer att göras, t ex en bedömning av vilken nivå som kan nås och vilken åtgärd som krävs. Aktiviteter kan prioriteras bort. Det skrivs då in i åtgärds-kolumnen.

Att jämföra med andra är ett värdefullt sätt för ledningen och verksamheten att skaffa sig information kring hur väl man själv presterar. Valfärdsbokslut, IT bokslut, ”Luppen” (jämförelser kring ungdomsarbete), Kommunkompassen, och nätverket ”Jämföra” inom ramarna för det nationella Jämförelseprojektet är några exempel på övergripande jämförelseunderlag som visar hur Söderhamn står sig i förhållande till andra kommuner.

I arbetet med inriktningsmål och handlingsprogram kommer kommunen successivt att lyfta in jämförelser över tiden. Inför budget 2008-2011 tog ekonomerna fram kostnadsjämförelser med ett antal jämförbara kommuner för flera av basverksamheterna.

Ett annat viktigt rapporteringsunderlag är de rapporter som kommunrevisionen presenterar. Fokus i revisionerna läggs på svagheter som kan förbättras och rapporterna anses vara skrivna på ett kreativt och stödjande sätt.

Den del i rapporteringskedjan som enligt flera behöver utvecklas är analysfasen och kopplingen till åtgärder och justeringar till följd av rapporteringen.

Ansvar och roller

Delegation av ansvar ner till förvaltningsnivå och vidare är i Söderhamn liksom i många andra svenska kommuner omfattande. En förutsättning för att en sådan delegation av ansvar till den utförande verksamheten ska fungera, är att politiken ägnar sig åt VAD - frågor och förvaltningarna åt HUR - frågor. Detta förutsätter dels ett tydligt styr- och uppföljningssystem, dels en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän.

Intrycket är att Söderhamn har etablerat ett fungerande förhållningssätt och system i båda dessa avseenden. När det gäller rollfördelning anger flera av de intervjuade att "övertramp" förekommer men inte utgör något stort problem. Den nya styrmodellen syftar även till att ytterligare stärka dessa förhållanden.

Inom samtliga nämnder, med undantag av barn- och ungdomsnämnden, har ledamöter utsetts till kontaktpolitiker med ansvar för olika verksamheter inom nämndens ansvarsområde.

Syftet är att nämndens ledamöter ska kunna följa upp hur verksamheten fungerar, samt att vårdtagare, deras anhöriga och personal inom verksamheterna ska kunna vända sig till kontaktpolitikern med frågor eller synpunkter. Barn- och ungdomsnämnden genomför istället kunskapsdagar med besök i verksamhet fyra gånger per år.

Dessa olika sätt att möta den kommunala servicen utgör en viktig kontaktyta mellan ledande tjänstemän på verksamhetsnivå och nämndpolitikerna. En kontaktyta som också är viktig för att stärka samarbetet och ansvarsförhållandena.

Styrkor

- **Söderhamns styrmodell har utvecklats vilket bidragit till att förtydliga uppdrag, ansvar och roller.**
- **En tydligare styrkedja har även bidragit till att konsolidera kommunen.**
- **Ekonomi i balans.**
- **Förtroendevalda nöjda med underlaget som redovisas i den löpande rapporteringen.**
- **Rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän.**

Förbättringsområden

- **Fullfölja arbetet kring den nya styrmodellen och viktigt att alla sluter upp kring detta.**
- **Viktigt att alla är delaktiga i processen. Hitta en fungerande tågordning med rimliga tidsramar för den fortsatta utvecklingen.**
- **Stora krav på redovisning från verksamhet, vilket tar mycket resurser i anspråk. Arbeta för att stödja och utveckla denna rapportering så att den blir enkel och smidig.**
- **I rapporteringskedjan utveckla analysfasen och kopplingen till åtgärder och justeringar.**

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärsektorielt samarbete och samordning över sektorsgränser?
- 4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?
- 4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?
- 4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?

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.

Liknande 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. Inom området ledning, decentralisering och delegering uppnår kommunen 62,5 poäng en förbättring med 5,5 från resultatet 2005.

Delegation

Inom detta område har det inte skett några stora förändringar i förhållande till utvärderingen 2005. I den utvärderingen konstaterades att kommunen utgår från en hög grad av delegerat ansvar och frihet när det gäller verksamhets frihet att forma sitt arbete utifrån övergripande uppdrag och resurser. Den bilden kvarstår. Avseende möjligheten för respektive resultatenhet i organisationen att själv ansvara för budget, personaltillsättningar, organisatoriska förändringar, så är bilden fortfarande splittrad.

Utvärderarna kan inte peka på någon strategisk förklaring till denna omständighet. Inom omvårdnadsförvaltningen är det ekonomiska ansvaret tydligast reglerat och enheterna kan exempelvis få behålla överskott upp till 100 000 kr inom ramarna för fyraårsbudgeten. Innan beslut om detta genomförs bokslutsdialoger som bygger på en analys av skälet till under- eller överskott.

Samarbete över gränser

Det finns många exempel på tvärsektoriell samverkan mellan förvaltningar i kommunen eller med externa organisationer. Sedan 2005 har Söderhamns kommun även inrättat ett projektkontor som på uppdragsbasis ska hjälpa till med att förbättra, effektivisera, stödja olika projektarbeten i Söderhamns kommun. Genom att samla kunskap, lärdomar och erfarenheter har Söderhamns kommun skapat förutsättningar för ett mer kvalificerat projektarbete inom kommuns verksamheter. Projektkontoret hjälper och stödjer kommunens verksamheter genom:

- Söderhamns kommuns projektmodell
- Projektstöd
- Projektregister
- Uppföljnings och erfarenhetsåtervinning
- Kompetensutveckling
- Projektförmedling/finansiering
- Utrednings- och förstudieresurs
- EU-information

Här följer några exempel på pågående samverkansprojekt som drivs inom några av kommunens olika verksamheter:

- **Bygg och miljö** Kultur- och samhällsutvecklingsnämnden, genom avdelningarna planering och utveckling samt bygg och miljö, bedriver ett antal projekt som syftar till att förbättra miljön i Söderhamn kommun.
- **Drivkraft Söderhamn** Det övergripande syftet med projektet är att initiera en förändringsprocess och skapa förutsättningar för att all utbildning från förskola upp till vuxenutbildningar och eftergymnasiala utbildningar i Söderhamns kommun genomsyras av entreprenörskap som utvecklar barns, elevers och studenters förmåga i detta sammanhang. Genom att stimulera entreprenöriella egenskaper hos barn, elever, personal samt ledning vill Söderhamns kommun uppnå en långsiktig stegrad tillväxt genom utveckling av befintligt näringsliv och ett ökat företagande.

- **FIRSAM** Företag i Regional Samverkan, Firsam, består av 15 olika företag med sammanlagt cirka 700 anställda och omkring 700 miljoner kronor i årsomsättning. Tillsammans har dessa företag en stor samlad kunskap och erfarenhet samt utgör med sina anställda, maskiner och lokaler en stor samlad resurs.
- **X3-modellen** Är ett projekt för att skapa en kvalificerad rådgivningsresurs på kommunal nivå mot innovatörer nya företag och befintliga företag i förnyelse och utveckling.
- **Världskultur i Söderhamn** Är ett samverkansprojekt som syftar till att ge ett bredare kulturutbud för allmänheten. Ett kulturutbud som möter de nya svenskarnas intressen. En verksamhet där styrkan och värdet av det mångkulturella samhället blir tydlig.

För övrigt sker samverkan både internt och externt bland annat inom områden som kost, lokalförsörjning, och fortbildning. Kring brukargrupperna barn och ungdom, äldre, psykiskt funktionshindrade sker samverkan genom dubbeldiagnosteam, projekt Pinocchio och S-Bus för att nämna några. Flertalet av dessa projekt redovisas inte på den publika projektsidan. Ett utvecklingsområde kunde vara att utvärderingar av projektens resultat redovisas i större utsträckning både på den publika sidan och på intranätet. En projektledarutbildning har hållits och under våren kommer en utbildningsdag kring hur man driver projekt att hållas.

Ledning i förvaltningarna

Ledningsstrukturen i kommunens tjänstemannaorganisation består av fyra nivåer vid sidan av omvårdnadsförvaltningen som har en mellanchefnivå till. Överst en strategisk ledningsgrupp som leds av kommunchefen och består förvaltningschefer samt verksamhetscontroller, personalchef och ekonomichef. Nästa nivå består av avdelnings-/områdeschefer, därefter enhetschefsnivån och ytterst utgör arbetsplatsträffarna den sista nivån som omfattar samtliga anställda. Samtliga förvaltningschefer är tillsvidareanställda av Kommunstyrelsen. Kommunchefen håller i utvecklingssamtal och sätter lön men kommunstyrelsens ordförande beviljar ledighet. Det finns inte någon individuell form av åtagande, som mer specifikt reglerar de enskilda uppdragen, i anställningsavtalet.

Vid sidan av de resultat verksamhetens presterar så följs cheferna upp genom medarbetarsamtal och medarbetarenkät. Utvärderingarna utgår inte från kommunens ledarpolicy och de förväntningar som stipuleras där. Verktyget för att premiera goda chefsprestationer är den individuella lönesättningen men det finns ingen uttalad tydlig fokus på att premiera gott ledarskap.

Inom respektive förvaltning träffas ledningsgrupper veckovis och förvaltningscheferna besöker verksamheten med varierande regelbundenhet beroende på antal underställda enheter. Utvärderarna får intryck av att ledningsstrukturen är väl sammanhållen och funktionell.

När det gäller att hantera uppkomna problem i organisationen, och stödja cheferna i deras uppdrag, så är de centrala personal- och ekonomifunktionerna viktiga även om några vid intervjuerna menade att personalfunktionens stöd är något svagare. Resurs och bemanning anses som en viktig stödfunktion och betraktas av en del som en utförarenhet åt den centrala personalfunktionen.

Styrkor

- **Hög grad av decentralisering med relativt stort anställnings-, budget- och organisatoriskt ansvar på enhetsnivå.**
- **Många exempel på tvärsektorielt samarbete inom kommunen men även med externa aktörer.**
- **Projektkontoret, projektmodellen och publika projektsidan.**
- **Kommunicerande ledningskedja på tjänstemannanivå.**
- **Ledarutvecklingsprogrammet.**

Förbättringsområden

- **Delegationsordning varierar mellan förvaltningar och enheter.**
- **Ett utvecklingsområde kunde vara att utvärderingar och resultat av samverkansprojekt redovisas i större utsträckning både på den publika sidan och på intranätet.**
- **Tydliggör resultatförväntningarna på förvaltningsledningarna och följ upp. Ex. åtaganden eller kontrakt.**
- **Vid sidan av lön, belöna och uppmärksamma goda chefsprestationer med utgångspunkt från chefsutvärdering. Utgå från ledarpolicyn vid utvärderingen. Annars är den uddlös.**

Område 5 Kontroll och rapportering

- 5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?
- 5.2 Hur sker rapportering från tvärsektorieella projekt och program, avseende processer och resultat?
- 5.3 Strategier för att synliggöra kostnader?
- 5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner?

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan i även verksamhetsuppföljning avseende även 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 en stor utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar grunden om att kunna mäta produktivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar? Kontroll och rapportering är ett område som ofta ger låga poäng i kommunkompassen. Sannolikt på grund av att det saknas en tradition av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitetssperspektiv. Inom området kontroll och rapportering uppnår kommunen 63 poäng en stor förbättring med 17 poäng sedan 2005.

Återigen en följd av kommunens medvetna satsning på att utveckla styr- och uppföljningsmodellen.

Rapportering av ekonomi och verksamhet inom förvaltning

Det har skett en resurs- och systemutveckling inom området kontroll och rapportering i förhållande till föregående utvärdering. En central utvecklings-/controllerfunktion har anställts och liknande funktioner finns på förvaltningsnivå där effektivitetsutvecklare/samordnare bland annat ska ha som uppgift att fördjupa sig vissa resultat och använda jämförelser som en utgångspunkt för att utveckla och effektivisera.

Uppföljning av ekonomi, verksamhet och volym sker löpande till nämnd. Det sker månatlig rapportering främst kring ekonomiska resultat men ibland med inslag av verksamhetsresultat.

Vid obalans eller avvikelse mot ekonomisk måluppfyllelse rapporteras förslag till åtgärder för nämnd månatligen och från verksamhet 2-3 gånger per år. Vid delårsrapporteringen ska en mer genomgripande analys av verksamheten med fokus på resultat och måluppfyllelse genomföras. Rapporteringssystemet har således genomgått en påtaglig utveckling. Det finns utrymme att förfina beskrivningarna av verksamheternas resultat med koppling till övergripande mål i delårsrapporterna och mått som beskriver kvaliteten på servicen behöver i än större utsträckning infogas i den löpande rapporteringen. I det sammanhanget har kommunen tagit ett viktigt steg genom att starta ett arbete kring att utveckla och prioritera mål och nyckeltal för verksamhetsledning.

När det gäller övrig rapportering och uppföljning se tidigare text inom område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän.

Samtliga ekonomer är centralt organiserade och arbetar i team med verksamhetsekonomer, redovisningsteam och controllerteam.

Avrapportering av projekt

Kommunens har tagit fram en modell för hur projekt ska bedrivas men den är ännu inte riktigt förankrad. Vad avser avrapportering av projekt så redovisas de flesta förvaltningsanknutna projekt i någon form på nämndnivå. Oftast följs resultat av tvärasektoriellt samarbete upp i diskussion med förvaltningsledningen och större projekt redovisas också skriftligt till nämnd. Alla projekt är dock inte väldokumenterade. I kommunens projektmodell anges vad som ska känneteckna ett projekt men det kan finnas skäl att förtydliga vilken dignitet/nivå projekten ska ha och därmed fastslå omfattningen av dokumentation och redovisning. För mindre projekt bör formerna för dokumentation och rapportering vara enklare. Projektkontoret håller för närvarande på att utveckla en kunskapsbank på intranätet där erfarenheter och resultat ska samlas för att spridas mellan verksamheter och områden.

Budgetering

Söderhamn tillämpar en helhetssyn på ekonomi och verksamhet med fokusering på resurstilldelning och resultatkrav med ett decentraliserat arbetssätt. Resultatkravet består av att uppfylla resultatmål, som omfattar ekonomi, prestationer och kvalitet.

Från och med 2008 införde kommunen en fyraårsbudget utan centrala anslag för oförutsedda utgifter. Nämnderna har som uppdrag att själva senast 2009 bygga en egen budgetreserv. Den nya ordningen med fyraårsbudget innebar att budgetperioden 2006-2008 bröts vid utgången av 2007. Syftet är att få en tydligare koppling mot mandatperioden och för att stärka den långsiktiga planeringen av verksamheten. Kommunen uppfyller för närvarande kraven på god ekonomisk hushållning och en ekonomi i balans men har problem att kompensera nämnderna för det höga löneavtalet föregående år. Mot bland annat den bakgrunden har det i budget 2008-2011 ställts ett allmänt effektiviseringskrav om 1.25%.

Grunden för budget- och planeringsprocessen är en beräkning av kommunens totala ekonomiska utrymme, som sedan fördelas genom nettobudgetram (som ligger fast för de fyra åren), inriktningsmål och övergripande utvecklingsåtgärder. Kommunfullmäktiges budgetramar till nämnder fastslås i huvudsak utifrån fakta om demografisk förändring, historiska kostnader och omvärldsanalys. På nämndnivå sker fördelningen på liknande sätt.

Det förekommer ingen fördelning som bygger på att man räknat ut vad servicen kostar exempelvis i form av peng per elev eller kostnad per vård dygn inom särskilt boende, så kallad kostnadsbudgetering. Begreppet kostnadsbudgetering står för att en budget byggs ”underifrån” och baseras på information om de faktiska kostnadselementen för produktionen tjänsten, till skillnad från en budget baserad på historiska uppgifter om utgifter för verksamheten/tjänsten. Kostnadsbudgetering kan avse kostnader för exempelvis lön, material och hyra fördelat per resultat enhet och per levererad tjänst (t.ex. hemtjänststimme, vårdplats, elevtimme, etc.). Detta sätt att budgetera bygger på en hög kunskap kring vad produktionskostnaderna är och förutsätter en tydlig koppling mellan ekonomi och levererad volym och kvalitet. Detta sätt att underifrån bygga budgeten utifrån produktion skapar möjligheter till att jämföra produktivitet och effektivitet mellan olika kommuner och kan möjligen vara ett framtida alternativ när det gäller fördelning och äskande av resurser.

Styrkor

- **Den nya styrmodellen med förtydligad målbild och systemutvecklingen kring bland annat rapportering och uppföljning av ekonomi och verksamhet.**
- **Kostnadsrapporteringen börjar kompletteras med kvalitativa resultat.**
- **Mål och nyckeltalsprojektet.**
- **Tydliga ekonomistyrregler.**
- **Fungerande avvikelshantering.**
- **Projektkontoret bygger kunskapsbank på intranätet.**

Förbättringsområden

- **Utveckla rapportering av resultat och kostnader även från mindre tvärsektoriella projekt. Vad kostar det? Vad får kommunen ut?**
- **Krav på att alla ska registrera och dokumentera projekt. Alternativt förtydliga vilken typ av projekt som ska registreras och i vilken omfattning.**
- **Fler kvalitetsindikatorer i den löpande rapporteringen.**
- **Kostnadsbudgetering.**

Område 6 Personalpolitik

- 6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?
- 6.2 Finns förutsättningar för individuell lönesättning?
- 6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?
- 6.4 Förekommer medarbetarsamtal?
- 6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?
- 6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?

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 och dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas. Inom området personalpolitik uppnår kommunen 57 poäng ett förbättrat resultat med 17,5 poäng i jämförelse med 2005 års utvärdering.

Förbättringen förklaras av att det har skett en utveckling bland annat inom områden som arbetsmiljö, lönesättning och medarbetarsamtal samt av det nyligen påbörjade ledarutvecklingsprogrammet. Omvårdnadsnämndens arbete inom området är för övrigt föredömligt.

Personalpolitisk strategi

I kommunens övergripande styrdokument Målmodell och Inriktningsmål 2008-2011 återfinns inga visioner, mål eller uppdrag som har en direkt koppling till kommunens personalpolitiska arbete och kommunen som arbetsgivare. Det dokument som får betraktas som det övergripande styrdokumentet är personalpolicyn där flertalet policys och direktiv är samlade. Allt från strategiskt viktiga områden som berör lönesättning, arbetsmiljöarbete, ledar- och medarbetarpolicy till bidrag för glasögon, är samlade under likvärdig rubriknivå. Vid sidan av personalpolicyn finns även ett antal andra fristående strategier och policys med koppling till det personalpolitiska arbetet.

Vid intervjuerna framkom att mycket planering och arbete är inriktat på att säkra rekryteringen framöver då kommunen bland annat står inför stora pensionsavgångar.

Omvårdnadsnämnden har en tydlig strategi genom att en av tre inriktningar för att förverkliga nämndens vision är att tillgodose att verksamheten utförs av välutbildad och engagerad personal i en god och utvecklande arbetsmiljö. Till denna inriktning är det sedan kopplat aktiviteter för att uppnå tydligt formulerade delmål.

Resurscentrum är för övrigt en viktig och uppskattad central resurs som stödjer det personalpolitiska arbetet i kommunen på många områden. Resurscentrum handhar kommunens arbetsmarknadsprogram och interna bemanningstjänster (Bemanningen) samt kommunens gemensamma rehabiliteringsverksamhet (Rehsursen).

Kompetensutveckling

På kommunövergripande nivå saknas en sammanställning av det framtida kompetensutvecklingsbehovet i förvaltningarna som underlag för strategiska diskussioner. Däremot har kommunen genomfört en rekryteringsprognos under 2007 som avser åren 2007-2016.

På individnivå utgör medarbetarsamtalet grunden för arbetet med att kartlägga kompetensutveckling i kommunen. Inom ramarna för ett mål 3 projekt har flera verksamheter utvecklat sin kartläggning och upprättande av individuella kompetensutvecklingsplaner. Omvårdnadsförvaltningen är ett gott exempel i detta sammanhang. Förvaltningen arbetar systematiska med IIP vilket ger förutsättningar för att kartlägga, analysera, planera och genomföra kompetensutvecklingsinsatser på individnivå men också utifrån ett övergripande strategiskt perspektiv. Inom omvårdnadsförvaltningen avsätts i budget även en peng per anställd som ska användas till kompetensutveckling.

Vad avser redovisningen och uppföljningen av kostnader, aktiviteter och resultat av kompetensutvecklingsinsatser kan ett utvecklingsområde vara att låta PA-systemet bära dessa uppgifter, vilket underlättar att systematiskt arbeta med kompetensutveckling.

Individuella löner och belöningar

Den individuella lönesättningen i Söderhamn regleras i kommunens central lönepolicy och en ny modell för lönebildning med nya kriterier etablerades 2006, Dialogmodellen. Genom att systematiskt arbeta i en årscykel är nu lönebildningen i större utsträckning kopplad till budgetarbetet.

Vid sidan av medarbetarsamtalet ska varje medarbetare få ett individuellt lönesamtal. Täckningen är dock inte 100 % och det förekommer att medarbetarsamtal och lönesamtal genomförs vid ett och samma tillfälle och inte har karaktären av lönesättande dialog. Intrycket är dock att flertalet arbetsplatser tillämpar lokala lönesamtal och individuell lönesättning. De fackliga företrädarna menade att såväl, samtals kvaliteten och omfattningen av genomförda samtal behöver utvecklas. En mätning som kommunal genomfört visade att ca hälften av de ca 1 500 medlemmarna omfattades 2006.

En omfattande arbetsvärdering genomfördes för några år sedan i syfte att ta fram ett underlag som stöd för att reglera eventuella lönemässiga orättvisor. En del av analysarbetet återstår fortfarande och kommer att avslutas under våren enligt de fackliga företrädarna.

Det finns för övrigt få exempel på där anställda utanför lönerrevisionen kan få extra ersättning/belöning för utförda tilläggsuppdrag, projektanställning och om man genomgått egenfinansierad påbyggnadsutbildning.

Arbetsmiljöundersökningar

Söderhamn genomför medarbetarundersökningar vartannat år och resultatet går att jämföra med kommunerna Bollnäs och Ovanåker. Undersökningarna kring arbetsmiljön utförs dels av AFA-försäkring och dels av kommunens egen "Rehsursen" (se nedan) och syftar till att få en nulägesbild av medarbetarnas syn på sin arbetssituation och därmed en bra grund att utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet och kommunens personalpolitik. Resultaten kan brytas ned på enhetsnivå och inom ramarna för en årshjulsprocess ska sedan resultatet och identifierade brister i arbetsmiljön leda till konkreta åtgärder och förbättringar. Det finns ingen övergripande sammanställning av brister, åtgärder och resultat. Återigen nämns omvårdnadsnämnden som ett föredöme i sammanhanget och där återfinns systematiken.

Våren 2005 startade kommunen upp "Rehsursen" som bland annat ska samordna rehabiliteringsarbetet i syfte att minska långtidssjukskrivningar. Satsningen har inneburit en 25 % minskning av långtidssjukskrivningarna. Rehsursen kommer framöver att få ett bredare uppdrag kring uppföljning och förebyggande insatser.

Medarbetarsamtal

Medarbetarsamtalet är det möte som utifrån den enskilde arbetstagaren i mångt och mycket är det viktigaste mötet med sin chef. Här ska frågor som är viktiga för individen möta organisationens syn på arbetstagaren.

I Söderhamn ska medarbetarsamtal genomföras varje år och samtalen ska i huvudsak beröra individuella mål, verksamhetens mål och arbetsmiljöförhållanden. Samtalen ska dokumenteras bl.a. avseende krav och förväntningar från både arbetsgivare och arbetstagare och ska sedan följas upp. Resultatet ska därefter kopplas till lönedialogen. Kommunen har kommit relativt långt när det gäller genomförande av medarbetarsamtal och i viss utsträckning även med att upprätta individuella målsättningar med utgångspunkt från samtalet.

De fackliga företrädarna vittnar om en relativt god täckning vad avser genomförande men att kvaliteten på samtalen varierar beroende på chefernas kompetens. Kommunen har dock genomfört omfattande utbildningsinsatser för att höja kunskapen och kompetensen, vilket sannolikt borgar för en fortsatt utveckling.

Ledarskap och medarbetarskap

Kommunen har tagit fram en ledar- och medarbetarpolicys som inriktningsdokument och för att bland annat tydliggöra ansvar och roller mellan arbetsgivare och arbetstagare i Söderhamn. Det finns ingen direkt koppling mellan policyn och de frågor som ställs i medarbetarundersökningen. Det innebär exempelvis att policyns ambition och de förväntningar som ställs på cheferna inte följs upp. För att stärka policyn som ett styrverktyg kan det finnas skäl att lyfta in ambition och inriktning i utvärderingar som genomförs.

Under våren påbörjades ett intressant ledarutvecklingsprogram i kommunen. Det vänder sig till samtliga 123 chefer inom kommunen och bolagen. Deltagarna är indelade i 11 grupper och programmet är obligatoriskt. Programmet omfattar totalt 8 dagar fördelade i fyra block. Kommunen samarbetat och lagt upp programmet med företaget Effectiveness Consultants (EC). Satsningen och hur den kommer fortskrida framgent kommer att bli spännande att följa.

Styrkor

- **Omvårdnadsnämndens arbete inom det personalpolitiska området. IIP**
- **Resurscentrum. Viktig och uppskattad stödfunktion.**
- **Dialogmodellen för att öka genomslaget för den individuella lönesättningen.**
- **Medarbetarundersökningar.**
- **Relativt god täckning vad avser genomförande av medarbetarsamtal.**
- **Kommunens ledarutvecklingsprogram.**

Förbättringsområden

- **I kommunens övergripande styrdokument Målmodell och Inriktningsmål 2008-2011 återfinns inga visioner, mål eller uppdrag som har en direkt koppling till kommunens personalpolitiska arbete och kommunen som arbetsgivare.**
- **Kommunen bedriver inget övergripande och sammanhållet arbete kring att följa upp och synliggöra det framtida kompetensbehovet.**
- **Utveckla redovisningen och uppföljningen av kostnader, aktiviteter och resultat vad avser kompetensutvecklingsinsatser. Vad kostar det, vad ger det? Hantera inom ramarna för PA-systemet?**
- **Utveckla lönesamtalen och de individuella planernas omfattning och kvalitet.**
- **Det saknas en övergripande uppföljning och analys av åtgärder som satts in efter genomförda medarbetarundersökningar.**
- **För att stärka ledar- och medarbetarpolicyn som ett styrverktyg kan det finnas skäl att utgå från ambition och inriktning när utvärderingar ska genomförs.**

Område 7 Verksamhetsutveckling

- 7.1 Hur metodiskt sker utvecklingen av kvalitetssystem?
- 7.2 Strategisk serviceutveckling?
- 7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?
- 7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendebehandling, serviceproduktion och uppföljning.
- 7.5 Hur aktivt utnyttjas jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?

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 är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar hitta 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. Inom området Verksamhetsutveckling uppnår kommunen 47 poäng en förbättring med 21 poäng i förhållande till föregående utvärdering.

Förbättringen förklaras i stor utsträckning av att ett kommunövergripande kvalitetsarbete påbörjats. Några led i detta är framtagande av tjänstegarantier och en utveckling och konsolidering av arbetet med synpunkts- och klagomålshantering samt brukarundersökningar. Kommunens samverkan med andra organisationer för att jämföra och lära är ett annat positivt kännetecken. Genom att sätta nivå för tjänstekvalitet och följa upp nivån skapas också förutsättningar för att styra och utveckla kvaliteten ur ett kommunövergripande perspektiv med brukaren i fokus.

Söderhamns kvalitetssystem

Söderhamn har tidigare inte etablerat ett övergripande kvalitetssystem men i förhållande till utvärderingen 2005 har kommunen tagit flera steg i riktningen mot en central styrning och ambition på området. Det pågår ett arbete med att utveckla tjänstegarantier och i ett första steg ska tre förvaltningar omfattas. Kommunen har också tagit ett steg kring att samtliga verksamheter ska arbeta med att hämta in synpunkter och klagomål för att föra in resultatet i strategiska planeringssammanhang och i förbättringsarbetet. Likaså har kommunen stärkt det systematiska arbetet med brukarundersökningar i samma syfte.

När arbetet är fullföljt kan dessa tre verktyg och dess resultat utgöra komponenter som tydligt kan kopplas till förbättringsarbete och budget- och uppföljningsprocessen, det vill säga till ordinarie styrning, planering och uppföljning av såväl ekonomi som verksamhet.

Utöver detta arbete finns det på förvaltningsnivå exempel på både standardiserade kvalitetssystem och icke standardiserade system. Investor in People (IIP) är en internationell standard för kvalitetsutveckling som används inom omvårdnadsförvaltningen och som tar utgångspunkt i medarbetarnas delaktighet och engagemang. Arbetet som startade år 2002 har nu gått i mål genom att hela förvaltningen certifierats.

Omvårdnadsnämnden har även med stöd av statliga stimulansmedel startat ett utvecklingsprojekt under 2007 för att utveckla kvaliteten i vården och omsorgen till äldre. Utvecklingsområden har bland annat valts utifrån resultat av brukarundersökningar.

Inom skolan pågår flera olika projekt för att utveckla utbildningsverksamheten. Det finns projekt som är lokala, regionala, nationella och internationella och det är både barn och ungdomsverksamhet samt vuxenutbildning som belyses i projekten. Ett exempel är Drivkraft Söderhamn som ska stimulera företagsamhet och kreativitet på alla utbildningsnivåer. Barn- och utbildningsförvaltningen arbetar även med den obligatoriska kvalitetsredovisningen.

Lärande och utveckling genom samverkan och jämförelser

Ett sätt att utvärdera tjänsternas kvalitet är att jämföra tjänsterna med andra som utför liknande tjänster. Jämförelser med andra är ett effektivt sätt att kunna hitta brister i sin egen verksamhet och ta del av nya sätt att arbeta som det skulle ta mycket lång tid att ta fram själv. Jämförelser av resultat görs bäst om man kan hitta exakta mått som ger indikation för kvalitet på tjänsten.

Söderhamn jämför sig i flera sammanhang och deltar bland annat i SKL´s nationella Jämförelseprojekt i samverkan med åtta andra kommuner i nätverket ”Jämföra”. Andra exempel på jämförelser på övergripande nivå är SCB´s medborgarundersökning samt medarbetarundersökningen.

Tjänstegarantiarbetet har kommunen baserat på erfarenheter sammanställda av SKL samt studiebesök i Markaryds kommun. Kring projektarbete och mallen har kommunen inspirerats av Umeå, Nacka, Lomma och Södertälje. Medarbetarmätningen görs i samverkan med Bollnäs och Ovanåker och undersökningen har hämtat inspiration bland annat från Salems kommun. Det finns flera exempel från förvaltningsnivå där man ofta i nätverkskluster både samarbetar och jämför resultat för att utvecklas. Flera förvaltningar samverkar exempelvis med andra kommuner inom ramarna för Utvärderingsringen. Omvårdnadsnämnden med sin stab gör riktad benchmarking varje år, till kommuner som är ledande i någon aktuell fråga. Utvärderarna fann dock ingen övergripande sammanställning av de förvaltningsvisa jämförelserna och hur de används i ett utvecklings- eller i ett styrnings- och ledningssammanhang.

I arbetet med inriktningsmål och handlingsprogram kommer kommunen successivt att lyfta in jämförelser över tiden. Inför budget 2008-2011 tog ekonomerna fram kostnadsjämförelser med ett antal jämförbara kommuner för flera av basverksamheterna.

Kreativitet och nya idéer

En dynamisk organisation har högt i tak när det gäller att våga pröva nya idéer. I en sådan organisation finns insikten att de anställda bär på kompetens och kreativitet som är viktig att sprida till andra. I Söderhamn fångas de goda idéerna främst upp i vardagsarbetet, vid arbetsplatsträffar, under arbetet med att ta fram enhetsplaner och genom medarbetarsamtal. Inom omvårdnadsnämndens arbete kring IIP finns sådana anslag och där genomförs även årliga temadagar med fokus på goda exempel i verksamheten. Inom ramarna för projekt Drivkraft inom skolan belönas goda projektidéer och det finns även sådana lokala anslag inom ett par andra förvaltningar. För ett par år sedan hölls även en mäsas i kommunen som syftade till att lyfta och sprida goda exempel men det var ingen återkommande satsning.

Vid sidan av detta, precis som i flertalet svenska kommuner, saknar Söderhamn ett kommunövergripande system för att stimulera och tillvarata medarbetarnas kreativitet.

Det kan finnas anledning att i större utsträckning och med större systematik i hela kommunen stimulera och uppmuntra medarbetarna att engagera sig i verksamhetens utveckling. En del i detta kunde vara att vara aktivare kring att lyfta fram, dokumentera, pröva, belöna och sprida goda idéer och insatser från medarbetare och enheter.

För att uppnå Visionen har sju strategier tagits fram och en av dessa handlar om att synliggöra framsteg och förebilder. Det är ett anslag att bygga vidare på för att sprida och belöna goda idéer och framgångsrikt arbete.

IT - stöd för att kvalitetssäkra och systematisera

Projekt VisIT pågår vilket är en uppgradering av all IT-utrustning och system efter ett beslut i kommunfullmäktige 2005. Målet är att:

- möta kraven på stabilitet, säkerhet och flexibilitet i servermiljön
- samt skapa en ny basplattform för klienterna som är baserad på Windows XP och Office 2003
- samt att införa regelbundet, löpande utbyte av all IT-utrustning.

Idag är intranätet uppdelat i rubrikerna personal, verksamhet, handbok, verktyg och ekonomi. Under våren ska det nya plattformen lanseras. Täckningen av datorer i verksamheten har ökat i förhållande till föregående utvärdering men det finns fortfarande luckor främst inom kultur- och samhällsutvecklingsförvaltningen och omvårdnadsförvaltningen.

Styrkor

- **Utvecklingen av servicedeklarationer, synpunkts- och klagomålshantering och brukarundersökningar. Tre verktyg som matchar varandra och som kan utgöra grunden för ett övergripande kvalitetssystem.**
- **Kvalitetsarbete på förvaltningsnivå ex. IIP och projekt Drivkraft.**
- **Många deltar i jämförande och lärande nätverk.**
- **Visionens goda exempel fokus.**
- **120 cheferna. Plattform för utveckling och erfarenhetsutbyte.**

Förbättringsområden

- **Genomföra det påbörjade arbetet kring ett övergripande kvalitetssystem. Delaktighet och lojal uppslutning i hela organisationen förutsättning.**
- **Med större systematik och innovationskraft arbete för att stimulera och tillvarata medarbetarnas kreativitet för att utveckla och förbättra. Skapa kreativa arbetsmiljöer som drivkraft i utvecklingsarbetet och för att stärka arbetsgivarprofilen.**

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

- 8.1 Vad gör kommunen för att stödja föreningslivet?
- 8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet?
- 8.3 Kommunen som partner för näringslivet?
- 8.4 Kommunens internationella kontakter?

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

Inom området kommunen som samhällsbyggare uppnår kommunen 73 poäng innebär en tillbakagång med 7 poäng i förhållande till föregående utvärdering. Tillbakagången är en följd av att utvärderingsinstrumentet utvecklats genom att några frågeställningar vässats och inte på att kommunen presterar sämre. Kommunen ger ett gott stöd till förenings- och kulturliv och kommunen har ett väletablerat samarbete med näringslivet samt har många internationella kontaktytor vid sidan av traditionella vänskapsbanden med vänorter.

Förenings- och kulturliv

I Söderhamns kommun finns ett stort utbud av fritidsaktiviteter. Havet, skärgården och naturen bjuder på rika möjligheter till ett aktivt friluftsliv. Motionsspår, naturstigar och naturreservat sköts ofta med stöd av föreningslivet. I kommunen verkar över 300 föreningar som kan tillgodose de flertalet intressen.

Kultur och samhällsutvecklingsnämnden är en ny nämnd från och med årsskiftet 2006/2007.

Nämndens ansvarsområden är bland annat en sammanslagning av gamla Kultur & Fritidsnämndens, Bygg, miljö och räddningsnämndens samt Tekniska Servicenämndens ansvarsområden. Det inrymmer; bland annat planering och utveckling, kultur- och fritidsfrågor, teknisk service vad avser vägar, gator, parker, bygg- och miljöärenden samt kostverksamhet.

Även kulturlivet tycks rikt och brett inte minst inom musikområdet med många körer och musikensambler. Kvarteret Oxen, tidigare Folkets hus, har blivit kulturens hus och musikskolan och verksamheten i Klaverens hus har flyttat dit. Musikskolan som har en stark ställning med mer än 1 000 elever och som fostrat musikbegåvningar som Jan Johansson, Monica Thörnell och Joakim Svenheden. Det dansas också flitigt och på tiljorna i den gamla teatern spelas både revy och drama.

Söderhamn har också många duktiga konstnärer och konsthantverkare, som regelbundet ställer ut sina alster. I Söderhamn finns flera konst- och utställningshallar. Galleri Mazarin, som är ett av Norrlands få fotogallerier, finns i Rådhuskonditoriet. Inom kommunen finns elva studieförbund med en bred och varierad studie- och kulturverksamhet. Det finns också gott om hembygdsgårdar och museer, som speglar bygdens långa historia.

Söderhamns kommun gör en storsatsning på sina ungdomar. Målsättningen är att bli Sveriges bästa ungdomskommun senast år 2012. Som ett led i satsning har Söderhamns ungdomar varit delaktiga kring beslut hur 1 miljon kronor ska användas till olika fritidsaktiviteter.

Sammanfattningsvis önskades olika aktiviteter satsning på en inomhusbana för paintball, skatebana och en mediaverkstad och regelbundna drogfria discon. En arbetsgrupp ska gå vidare för att förverkliga idéerna.

Ett annat spännande projekt är Hällåsens bandyplan, som ligger intill kommunens skidanläggning, som ska utvecklas till en multiarena. I kommunens "Allaktivitetshus" samsas för övrigt olika kultur och fritidsföreningar under samma tak tillsammans med kommunala verksamheter. Kommunen delar ut både kulturstipendier och kulturpris som stöd till Söderhamns kulturliv.

Drömverkstan är en befintlig, som namnet antyder en, skaparverkstad som ungdomar redan nu kan nyttja.

När det gäller stöd till föreningslivet finns flera olika sätt att ekonomiskt stödja. Via kultur- och fritidsavdelningen kan man få hjälp och stöd i olika frågor. Det kan exempelvis gälla:

- bidrag till verksamheter, evenemang, lokaler, startbidrag, driftsbidrag, anläggningar och investeringar.
- uthyrning av flaggor om er förening (företag) får utländskt besök.
- bokning och lokaluthyrning av fritids- och idrottsanläggningar.
- lotteriärenden.

Näringslivssamverkan

Vision 2012 är kommunens övergripande styrdokument och även det viktigaste strategidokumentet kring näringslivsutveckling. Visionen och inriktningsmålen präglas av tillväxtfokus och samhällsutveckling vilket ger avtryck och påverkar andan och arbetet i hela kommunorganisationen. Under 2007 genomfördes även en utredning om lokalt tillväxtarbete som ett underlag för strategiska beslut framöver.

Kommunens näringslivsenhet har kontor i Faxeparken och arbetar för att förenkla för företagare genom att bland annat lotsa rätt i den kommunala organisationen, det vill säga fungera som en företagslots. Förutom de anställda vid näringslivsenheten är fler personer från kommunen knutna till lotsverksamheten och näringslivsfrågor. Söderhamn har även en näringslivsstrateg som är placerad på kommunens ledningskontor och sorterar under kommunstyrelsen.

Kommun stödjer näringslivet på flera andra sätt bland annat genom att arrangera och vara medarrangör till en rad olika möten och föreläsningar riktade mot näringslivet. Kommunen arrangerar också företagarluncher i syfte att föra dialog, lära känna varandra och varandras verksamheter bättre, skapa förtroende samt bygga upp bra relationer. Företagsträffarna är öppna för alla företagare men även för andra personer med ett stort hjärta och engagemang i och för Söderhamns utveckling.

Centrum för flexibelt lärande, CFL, är en annan viktig stödaktör för näringslivet. CFL är ett så kallat lärcentrum och ingår i förvaltningen för Lärande & Arbete i Söderhamns kommun. CFL erbjuder flexibelt lärande för individer, näringsliv och organisationer och är således en resurs och mötesplats som är öppen för alla. Forskning och utveckling rymms också inom CFL:s verksamhet. CFL kan erbjuda lärande i olika former åt företagen det kan handla om enstaka kurser eller längre utbildningar, seminarier, projektmedverkan, utvärderingar och analyser, handledning eller organisationsutveckling. CFL erbjuder också uppdragsutbildning till företag och offentlig verksamhet samt ett stort antal utvecklingsprojekt, en omfattande konferens- och seminarieverksamhet, FoU-Centrum, ett mediatek samt en restaurang. imponerande för en kommun av Söderhamns storlek.

Hälsingland for business modell utgör en annan stödgrund för näringslivsarbetet i Söderhamns kommun. Med gemensamma resurser från kommunen och ALMI Företagspartner är syftet att skapa förutsättningar för tillväxt och ett positivt näringslivsklimat.

För att göra verklighet Söderhamns vision startades i januari 2006 ett mycket spännande projekt, Drivkraft Söderhamn. Det är ett samarbetsprojekt mellan barn- och utbildningsnämnden och nämnden för lärande och arbete i Söderhamns kommun. Drivkraft Söderhamn finansieras bland annat av Söderhamns kommun, Sparbanksstiftelsen Söderhamn, Ljungbergs utbildningsfond och Entré – Entreprenörskapsutveckling. Huvudmålet med Drivkraft Söderhamn är att barnen och ungdomarna i Söderhamns förskolor och skolor vid projektets slut ska möta lärandemiljöer som uppmuntrar dem att utvecklas till entreprenöriella individer. Detta ska ske genom att samtliga verksamheter kännetecknas av ett förhållningssätt som stärker entreprenörskap. Tanken är att skolan och näringslivet ska etablera ett fördjupat samarbete och så att säga befrukta varandra. Arbetsmodellen innebär att det med utgångspunkt i näringslivsstrukturen i Söderhamn bildats sex olika branschgrupper: Säkerhet, handel/tjänster, omvårdnad, industri, hantverk och offentlig förvaltning. Varje grupp består av lärare och syokonsulenter tillsammans med företagare ur respektive bransch.

Söderhamns näringsliv har på senare år genomgått stora förändringar. Från att ha dominerats av stora företag och enheter inom framförallt skogsnäringen håller nu de mindre och medelstora företagens andel på att öka i betydelse. Något som på sikt hoppas bidra till att skapa ett mer differentierat näringsliv. Ett relativt nytt inslag i Söderhamns näringsliv är de många statliga verken. Dit hör bland annat Patent- och Registreringsverket, PRV, Varumärkesenheten, Premiepensionsmyndigheten, PPM och Arbetsmarknadsstyrelsen, AMS. Skogindustrin och skogsindustrianknutna verkstadsföretag som exempelvis StoraEnso, Vallviks Bruk, Arizona Chemical, Eco Log och Söderhamn Eriksson står fortfarande för en betydande andel i kommunens näringsliv.

Två viktiga framtidssatsningar är Faxepark och Flygstaden. Flygstaden är den gamla flygflottiljen F15 som på kort tid har utvecklats till en First Class Industrial Park (FCIP) som växer kontinuerligt. FCIP är benämningen på en högteknologisk företagspark med komplett infrastruktur. Faxepark är namnet på den företagspark som etablerats i Söderhamn för kunskapsintensiv verksamhet. Här utvecklas en kreativ och flexibel miljö för möten och utveckling av företagsamhet i nära samarbete med forskning och utveckling. Idag är 28 företag/organisationer etablerade som tillsammans sysselsätter drygt 210 personer.

Söderhamn var den kommun som kunde visa upp den bästa tillväxten i Gävleborgs län under 2007 och kommunen ligger på fjortonde plats i hela Sverige, enligt företaget Syna AB:s ranking. Utmärkelsen är ett tecken på att Söderhamn prioriterar näringslivsfrågor, arbetar aktivt med att öka samverkan mellan företag och offentliga aktörer och inte minst satsar på entreprenörskap som en röd tråd genom hela utbildningssystemet.

Internationella kontakter

Kommunen har flera internationella kontakter. Vid sidan av de traditionella vänorterna Kunda i Estland, Os i Norge, Yichang i Kina och fadderorten Jakobstad i Finland är det 2008 klart att även Szczecinek i nordvästra Polen kommer att få statusen som vänort. Kommunens ambition är att det undertecknade samarbetsavtalet ska öppna vägen för nya spännande samarbetsprojekt, inte minst inom kultur och miljö.

Vid sidan av vänortssamarbetet sker de flesta kontakter med utlandet inom skolområdet men även inom övriga verksamhetsområden bland annat inom äldreomsorgen och socialtjänsten. Länder som kommunen samverkat/samverkar med är bland annat olika städer och regioner i Italien, Slovenien, Tyskland, Estland, Österrike, England,, Skottland, Bulgarien, Spanien, Holland, Malta samt några länder i Sydamerika.

Kommunens förhållningssätt tycks vara stödjande när det gäller internationell spaning och projektkontoret har som uppdrag att hjälpa verksamheten med att etablera kontakter och söka medel från exempelvis EU. Centrum för flexibelt lärande, CFL, är också en naturlig stödfunktion i detta sammanhang. Här följer några exempel på genomförda projekt med internationell anknytning:

- Adult education centres and participation of civil society - utveckling av lärcentra
- DELTA - vidareutveckling av lärande för uthålligt arbetsliv
- E2-VET - utveckling av gemensamma valideringsinstrument
- E-quality - metoder för e-lärande
- FoU-Centrum Söderhamn - forskning och utveckling
- Guidance merger for SME increase - studieplanering och studievägledning för anställda
- Integration through education - hur vuxenutbildningen kan nå socialt utsatta människor
- Learning Center - utveckling av distansutbildningen i regionen
- Learning Path/Lernpfad - utvecklar och stödjer företags individuella lärvägar till e-businesskunskaper
- Mobilising the potential infrastructure for life long learning - samarbetsformer inom vuxenutbildning i Europa
- Partnerskap för jämställdhet i Gävleborgs län - för ett mer jämställt Gävleborg
- PEOPLE, Partnerskap för Lika Möjligheter och Livslångt Lärande - tillgängliggörande av kompetensutveckling för anställda
- Partnerskap för lärande - utveckling av lärcentrakoncept och nätverkande i Europa
- Self-Evaluation in Adult Life Long Learning, SEALLL - om självvärdering av undervisning, lärande och ledarskap
- Virtuella lärcentra för grundläggande vuxenutbildning
- YAP-Yrkesutbildning på ArbetsPlats

Styrkor

- **Kommunens stöd och samarbete med förenings- och kulturliv.**
- **Kommunens engagemang i näringslivsfrågor lokalt och regionalt.**
- **Näringslivsservice.**
- **CFL - entreprenörskap som en röd tråd genom hela utbildningssystemet.**
- **Faxeparken.**
- **Kommunen aktiv i att etablera internationella kontakter i utvecklingssyfte.**

Förbättringsområden

- **Sammanställ kommunens projekt och arbete som sker i samverkan med näringslivet. Plattform finns ju på nätet.**
- **Samma sak kring kommunens internationella arbete.**

Kommunkompassen - Resultat av huvudområden och delfrågor**Söderhamns kommun 2008**

	max-poäng	egna poäng	%		max-poäng	egna poäng	%
1 Offentlighet och demokratisk kontroll				5 Kontroll och rapportering			
1.1 Hur informeras medborgarna?	40	30	75%	5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	30	75%
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	32	80%	5.2 Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	10	50%
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	20	11	55%	5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	20	11	55%
				5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	12	60%
2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering				6 Personalpolitik			
2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	4,5	45%	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	9	45%
2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	13	65%	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	20	13	65%
2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	10	50%	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	6,5	65%
2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	16	80%	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	20	12	60%
2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	10	50%	6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	11	55%
2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	3	30%	6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	5,5	55%

	max-poäng	egna poäng	%		max-poäng	egna poäng	%
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				7 Verksamhetsutveckling			
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	21	70%	7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	8	40%
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	14	70%	7.2 Strategisk serviceutveckling.	20	10	50%
3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	25,5	85%	7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	7	35%
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	12	60%	7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendebehandling, serviceproduktion och uppföljning.	20	10	50%
				7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	12	65%
4 Ledning, decentralisering och delegering				8 Kommunen som samhällsbyggare			
4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	16,5	55%	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	34	85%
4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	17	85%	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	11	55%
4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	20	18	90%	8.3 Kommunen som partner för näringslivet.	20	15	75%
4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	5	25%	8.4 Kommunens internationella kontakter.	20	13	65%
4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	6	60%				

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002 och drygt 70 utvärderingar är genomförda. Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.sk.l.se.