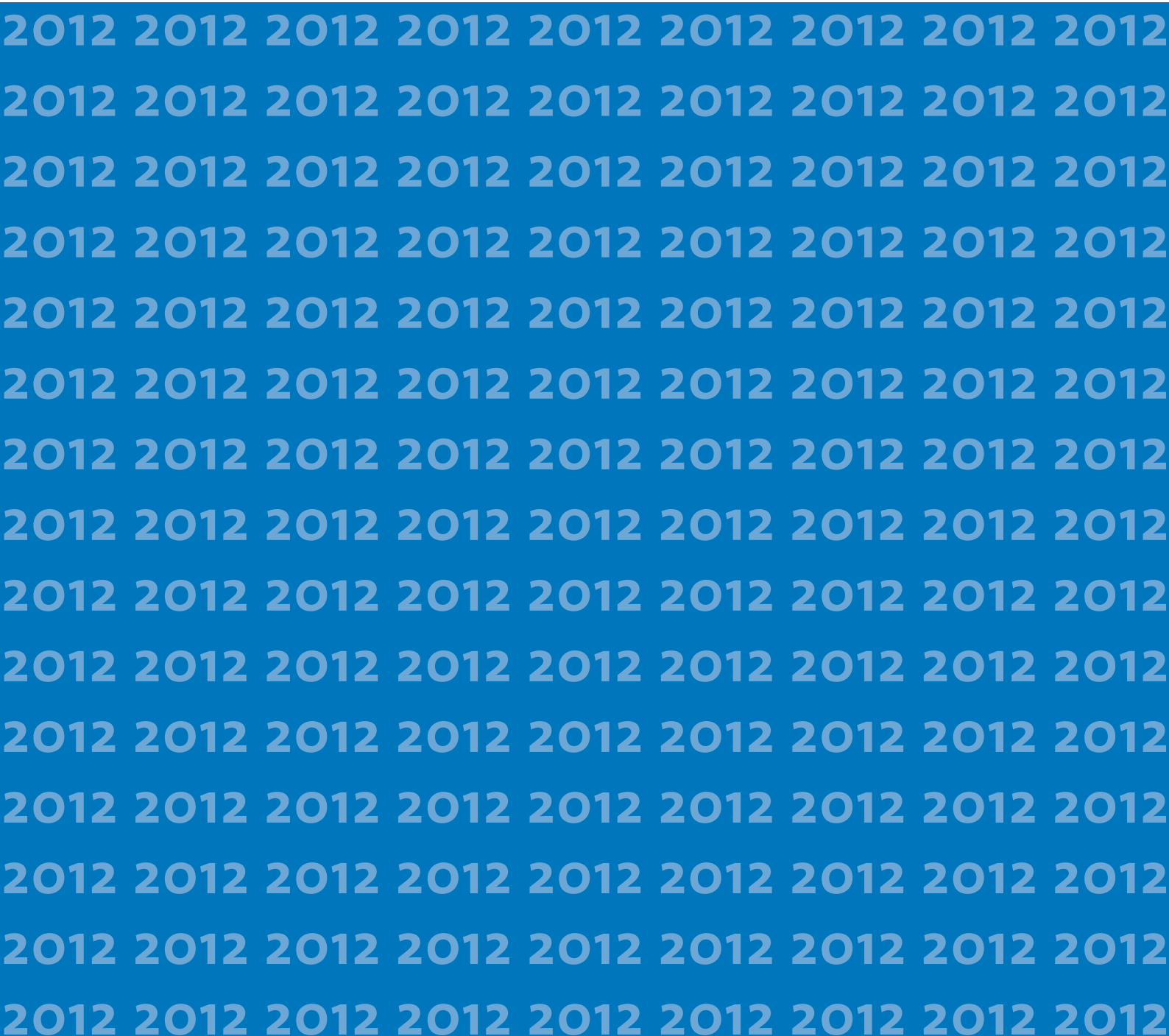


# BUDGET 2012



Härnösands kommun

# Innehållsförteckning

---

**Del 1 Inledning**

**Del 2 Budgetberättelse**

**Del 3 Ekonomisk redovisning**

# Inledning

## Kommunstyrelsens ordförande

### Mål och Budget för Härnösands kommun 2012

Härnösands kommun kommer 2012 att kunna disponera mer än 1200 miljoner kronor för vår verksamhet. Allra största delen av detta kommer via kommunalskatten.

Hur vi använder dessa pengar styrs dels av nationellt gällande lagar, men också av de mål vi själva sätter upp. Inför 2012 har vi arbetat ordentligt med grundläggande frågor om vad vi vill med kommunen och vi har formulerat en vision för Härnösand och femton övergripande mål. Till dessa mål har en rad indikatorer angivits så att det ska vara möjligt att mäta hur långt vi uppnår kommunens mål. Visionen, målen, indikatorerna och budgeten ingår i en samlad Årsplan för 2012. Jag hoppas att målarbetet ska göra oss framtidsinriktade och förväntansfulla. Helt avgörande är att kommunens alla medarbetare, och vi alla som bor här, ser vilken utmaning och vilka möjligheter vi har och att vi vill drivas av en gemensam energi att förverkliga de många goda föresatserna.

Alla vet att vi vill göra mer än vi har pengar till. Därför måste vi prioritera för att inte leva över våra tillgångar. I det budgetförslag vi nu lägger fram är några frågor särskilt viktiga. Kort vill jag beskriva sju grundfrågor och några exempel på åtgärder.

#### **Utsatta familjer och barn**

Förstärkta resurser genom tre nya tjänster. Särskild satsning på arbetsmarknads- och utbildningsåtgärder.

#### **Kompetensutvecklingen för framtiden**

Genom allt från förskola till universitet, yrkesutbildningar, folkbildning, sfi mm. Strategi för kompetensförsörjning i företag och välfärd.

#### **Näringslivsutveckling**

Aktiv samverkan med näringslivet, inte minst genom HNEF-projektet. Ny industrimark. Servicepunkter på landsbygden. Focus på energifrågor bl a genom CETU-projektet.

#### **Kollektivtrafik och klokt resande**

Nytt Resecentrum ska förbättra för resenärer med buss och tåg. En ny ringlinje skall förbinda centrum med nya handelsplatsen. Ny pendelparkering, ökad cykelvänlighet och åtgärder för ökad trafiksäkerhet.

#### **Härnösand ska vara fullt av liv**

Ungdomsgården utvecklas. Technichus får utökat stöd. Förnyat stöd till föreningsliv och kultur. Vårdkasen utvecklas för friluftsliv. Ny båtgbästbrygga.

#### **Ännu vackrare stad**

Med belysningar. Rondellen till Murberget ska bli klar och Kaptensgatans tränga underfart byggs om.

#### **Mer demokrati och mer samverkan**

Fortsatt nätverksbygge med kommuner och regioner. Medborgardialoger och workshops utvecklas.

#### **Så här har vi jobbat med budgeten**

Arbetet med 2012 års budget för Härnösands kommun inleddes i början av 2011. Det har skett i samverkan mellan politiker och tjänstemän, i dialog mellan facknämnderna och kommunstyrelsen och i diskussioner i en budgetberedning med representanter för alla politiska partier i kommunfullmäktige. I april delgavs de olika nämnderna en preliminär budgettram. Med den som utgångspunkt har förvaltningar kunna inleda sin planering av 2012 års verksamhet, men nämnderna har också framställt äskanden på extra medel för att värna eller öka kvaliteten. Dessa äskanden har med betydande belopp överstigit kommunens tillgängliga medel, varför situationen präglas av en rad prioriteringar. I början av oktober presenterade kommunstyrelseförvaltningen sitt förslag till budget och mål för 2012 för de fackliga organisationerna. Denna samverkan avslutades den 17 okt.

Föreliggande förslag framläggs av den politiska majoritet i kommunstyrelsen. Det skiljer sig endast på några få punkter från det förslag som samverkats. Bland annat har önskemål från facken till viss del tillmötesgått.

När budgetarbetet inleddes fanns en betydande optimism att den internationella ekonomiska konjunkturen skulle medverka till förbättrat ekonomisk utrymme även för vår kommun. Prognoser från SKL (Sveriges Kommuner och Landsting) gav också fram till sommaren positiva signaler och förespår ökade skatteintäkter. Den dramatiska oron på de finansiella marknaderna i Europa och USA har påtagligt sänkt denna optimism. Med andra ord; Härnösands kommun har mindre pengar att röra sig med 2012 än vad vi tills ganska nyligen trott. Ingen vet om situation kommer att förvärras eller om vi vågar hoppas på förbättrade konjunkturer. I detta läge vore det önskvärt att en budget kunde läggas där det finns goda marginaler. Detta visar sig nu inte möjligt. Överskottet i liggande budgetsförslag är på endast 5 mkr. Utifrån god ekonomisk hushållning är detta ett alltför lågt resultat, men den ansträngda situationen bedöms i nuläget omöjliggöra krav på högre utfallet. Ett utfall på 2% av omsättningen (25 mkr) skulle haft allt för negativ effekt på kvaliteten i verksamheterna.

## Nämndernas budgetramar

I detta budgetförslag fördelas 1220,7 mkr till nämnderna, vilket är 34,6 mkr mer än vad som gjordes i den preliminära fördelningen i april 2011.

### Skolnämnden

Tilldelas 475,1 mkr vilket är 10,5 mkr utöver tidigare angiven ram. Inom denna ram ska KomTech-verksamheten på Technichus bekostas. Nämnden har i övrigt att i anslutning till de nationella och kommunala målen ansvara för att bedriva verksamheten med angivna medel.

### Socialnämnden

Tilldelas 448 mkr vilket är 15,5 mkr utöver tidigare angiven ram. Inom denna ram ska en särskild satsning mot barn och utsatta familjer ske genom inrättande av tre socialsekreterartjänster i enlighet med framställt äskande. Investeringsramen föreslås bli 1 mkr. Nämnden har i övrigt att i anslutning till de nationella och kommunala målen ansvara för att bedriva verksamheten med angivna medel.

### Arbetslivsnämnden

Tilldelas 33,2 mkr vilket är 2 mkr utöver tidigare angiven ram. Inom denna ram ska 2,0 mkr användas till en särskild satsning på Arbetsmarknads- och utbildningsåtgärder för personer som står långt från arbetsmarknaden. Investeringsramen föreslås bli 200 tkr. Nämnden har i övrigt att i anslutning till de nationella och kommunala målen ansvara för att bedriva verksamheten med angivna medel.

### Samhällsnämnden

Tilldelas 141,2 mkr vilket är 6,6 mkr utöver tidigare angiven ram. Inom denna ram ska de ökade kostnaderna för kapitaltjänst inrymmas. Investeringsramen föreslås bli 51,2 mkr. Den största enskilda satsningen är resecentrum. Nämnden har i övrigt att i anslutning till de nationella och kommunala målen ansvara för att bedriva verksamheten med angivna medel.

### Kommunstyrelsen

Tilldelas 125,0 mkr vilket är 1,6 mkr lägre än tidigare angiven ram. Nämnden har att inom denna ram bekosta eventuellt tillkommande kostnader för förändrad finansiering av Specialskolan och för Midlanda. Investeringsramen föreslås bli 9 mkr. Nämnden har i övrigt att i anslutning till de nationella och kommunala målen ansvara för att bedriva verksamheten med angivna medel.

Med goda hälsningar

Fred Nilsson (s)  
Kommunstyrelsens ordförande

# Fem år i sammandrag

	Utfall		Budget		Plan	
	2010	2011	2012	2013	2014	
Resultat, Mkr	11,5	0,1	5,0	6,6	10,1	
% av skatter och statsbidrag	0,9	0,0	0,4	0,5	0,8	
Eget kapital, Mnkr	-125	-125	-120	-113	-103	

# Budgetberättelse

---

# Omvärldsanalys

## Nationellt/kommunalt perspektiv (utdrag från SKL's ekonomirapport)

Oron i världsekonomin väntas bestå under nästa år. Det gör att tillväxtutsikterna också för svensk del dämpas. Efter två år med rekyllartad tillväxt sker nu en halvering av tillväxttalen och svensk BNP beräknas 2012 öka med mer måttliga 1,8 procent. Uppbromsningen för svensk ekonomi för med sig att återhämtningen på arbetsmarknaden avstannar och arbetslösheten återigen stiger något. Trots svag arbetsmarknad ökar ändå skatteunderlaget i relativt god takt 2012. I reala termer handlar det om en tillväxt på 1,5 procent. Även åren 2013–2015 blir skatteunderlagets utveckling gynnsam. Det sammanhänger med att tillväxten i svensk ekonomi ånyo förutsätts ta fart. År 2015 antas läget på arbetsmarknaden ha stabiliserats och den öppna arbetslösheten när då 6 procent.

### Pessimism om världsekonomin

En alltmer samstämd pessimism har brett ut sig om världsekonomin. Internationella valutafonden (IMF), OECD och Europeiska centralbanken (ECB) har alla uttalat att läget i världsekonomin är mycket allvarligt. Efter den akuta finanskrisen 2008 har återhämtningen i ekonomin hackat. Stora stimulanser har satts in i form av betydande belopp för att ta hand om dåliga krediter, förutom en expansiv finanspolitik har räntorna hållits låga. Det är dock osäkert om åtgärderna är tillräckliga för att få fart på tillväxten. Bekymren hopar sig – skuldkris, bankkris, finansiell kris och efterfrågekris. Samtidigt finns en politisk förtroendekris då det inte bara varit finansmarknader som misskött sig utan även regeringar har misslyckats att hålla ordning på ekonomin. Det är stora problem att hantera för i synnerhet Europas regeringar och centralbanker.

### Från återhämtning till risk för recession

Bilden av en återhämtning i världsekonomin har förbytts i ett scenario där risken för en bankkris och recession bedöms som allt mer överhängande. Prognoser över utvecklingen i Europa och för den amerikanska ekonomin har reviderats ned betydligt av flertalet internationella bedömare. Såväl siffror över andra kvartalets BNP såsom de framåtblickande konjunkturindikatorerna visar på svag efterfrågan. Det har också varit turbulent på världens finansmarknader. Aktiekurserna har fallit kraftigt och räntan har gått ned i USA och Tyskland, samtidigt som ränteskillnaderna inom Euroområdet ökat kraftigt.

I USA blev tillväxten svag första halvåret i år. Arbetslösheten ligger kvar på en hög nivå medan hushållens konsum-

tionsvilja är låg. För att ge ekonomin en extra stimulans har Federal Reserve (den amerikanska centralbanken) gjort det oortodoxa uttalandet att styrräntan ska behållas på dagens mycket låga nivå (nollräntenivå) till 2013. USA's budgetunderskott är stort, cirka 10 procent av BNP. Skatteuttaget är emellertid förhållandevis lågt. Rent politiskt är det dock svårt att få till beslut om skattehöjningar.

### Europa – det stora problemet

Den stora skuldkrisen finns i Europa där tre länder (Grekland, Portugal och Irland) behöver stöd från övriga länder inom euroområdet, ECB och IMF för att klara upp den akuta situationen. Men även stora länder som Italien och Spanien har betydande problem. För de europeiska ekonomierna har prognosen över tillväxten justerats ned betydligt nästa år. De stora underskotten och statskulderna kvarstår och besparingar kommer att bli nödvändiga. Lågkonjunktur med hög arbetslöshet och stora behov av budgetkonsolidering är ingen lätt uppgift för länderna i södra Europa att hantera. Men även en robust ekonomi som Tysklands påverkas av skuldkrisen – någonstans måste skulderna finansieras. Tyskland bidrar med lejonparten av finansieringen av ESFS-fonden<sup>2</sup>. Även de tyska bankerna kan riskera stora förluster då hanteringen av Greklands skulder med stor sannolikhet även kommer att belasta banksektorn. Här finns också en viss oro för svensk del. Visserligen har de svenska bankerna inte någon betydande utlåning till Grekland, men deras finansiering sker till stor del via kort upplåning i Europa, som kan komma att försvåras.

### Svensk ekonomi tappar fart

Under de senaste månaderna har de negativa nyheterna från vår omvärld duggat tätt. Inte minst turbulensen på de finansiella marknaderna har varit uppenbar. Oron har satt avtryck även här på hemmaplan. Svenska statsobligationsräntor har nått allt lägre nivåer samtidigt som den svenska aktiemarknaden efter en större nedgång kommit att fluktuera våldsamt från den ena dagen till den andra. I olika enkäter besvarade av företag och hushåll beskrivs framtiden i allt mörkare färger. Den internationella oron om ekonomins framtid är något vi numera delar med övriga världen. Vår oro är emellertid annorlunda än den i USA och i flera EU-länder. En skillnad är att de mörka molnen här på hemmaplan till dags dato handlat mer om förutsägelser. Man kan säga att ”de svenska företagen har satt foten på bromspedalen men ännu inte trampat till” och det bekräftas i statistiken över ekonomins utveckling hittills; ännu märks få tydliga spår av någon mer påtaglig inbromsning. Tvärtom förefaller det som om utvecklingen också under det tredje kvartalet förblir stark. Det ska

mycket till för att tillväxten i svensk BNP inte når över 4 procent i år. Det kan jämföras med att man i många andra länder inte når upp i en tillväxt på ens 2 procent. Det finns med andra ord en starkare potential för tillväxt i vårt land än i många andra länder. En förklaring till att det ser bättre ut för svensk ekonomi är att våra finanser är i relativt gott skick. Den offentliga sektorns ekonomi är i balans. Finanspolitiken behöver därför inte som i många andra länder stramas åt. Samtidigt som de offentliga finanserna är under kontroll visar den privata sektorn betydande överskott. På sikt är det rimligt att dessa överskott reduceras. En sådan process innebär betydande tillskott till efterfrågan i form av investeringar och konsumtion.

### **Kommunernas ekonomi**

När återhämtningen nu bryts växer skatteintäkterna långsammare jämfört med tidigare bedömningar. Kommuner med god ekonomi och starka resultat i ryggen de senaste åren kan klara en sämre intäktsutveckling utan alltför drastiska åtgärder i verksamheten. Långt ifrån alla kommuner har dock en så gynnsam situation. För de kommuner som har haft svårt att få ihop ekonomin är läget inför 2012 mycket bekymmersamt. För att klara en ekonomi i balans med demografiska förändringar och kontinuerligt ökade krav krävs på vissa håll både skattehöjningar, effektiviseringar och översyn av kommunernas tjänsteutbud. Kommunerna har haft god ekonomisk hushållning under 2000-talet. Kommunernas resultat var sammantaget mycket starkt 2010. Som andel av skatter och bidrag uppgick resultatet till 3,2 procent, vilket med god marginal överstiger tumregeln för god ekonomisk hushållning. Men denna tumregel bör följas över ett flertal år snarare än varje enskilt. Sett över hela 2000-talet uppgår resultatet i genomsnitt till just 2 procent av skatter och bidrag, vilket innebär att kommunerna sammantaget och på lång sikt har god ekonomisk hushållning.

År 2010 var det fler kommuner än någonsin som redovisade ett resultat på minst 2 procent av skatteintäkter och statsbidrag. Det var också få kommuner med underskott, endast 16 stycken.

Att kommunernas sammantagna resultat varit förenliga med stabil ekonomi de senaste åren betyder dessvärre inte att det ser lika ljus ut för alla. Det finns fortfarande ett antal kommuner som inte har redovisat positivt resultat de senaste åren. Sammanlagt 17 kommuner har redovisat underskott minst två av de senaste tre åren. Orsakerna till underskotten varierar, och varje kommun har sina specifika utmaningar. I april i år överlämnades betänkandet Likvärdiga förutsättningar – Översyn av den kommunala

utjämningen (SOU 2011:39) till regeringen. Föreslagna förändringar syftar till att utjämningen bättre ska spegla nuvarande behovs- och kostnadsskillnader mellan kommunerna. Av de 17 kommuner som beskrivits ovan får 12 kommuner ett tillskott om förslaget genomförs.

Kommunerna arbetar hela tiden med att anpassa verksamheten till förändrade förutsättningar och det sker kontinuerligt ett förbättrings och effektiviseringsarbete. Medelskattesatsen för kommunerna har varit relativt oförändrad de senaste åren. Om det är ett uttryck för att kommunerna undviker att använda skattesatsen som ett verktyg för att balansera intäkterna mot kostnadsutvecklingen, innebär det att större krav ställs på att anpassa kostnaderna till att bli långsiktigt hållbara.

Resultatet faller i år till följd av kostnaden för sänkt RIPS-ränta och avveckling av det tillfälliga konjunkturstödet. Nästa år växer skatteunderlaget endast måttligt och den sista delen av det tillfälliga konjunkturstödet dras in. Detta leder till att resultatet faller kraftigt 2012 även om kommunerna lyckas hålla en relativt låg kostnadsutveckling. Resultatet för 2012 kommer sannolikt att bli negativt i flera kommuner. Kommunernas resultat sammantaget 2012 motsvarar 1 procent av skatter och bidrag. Senast resultatet var så lågt i förhållande till skatter och bidrag var 2004, då 102 kommuner redovisade underskott. I vår kalkyl för åren 2013–2015 ökar vi intäkterna från statsbidragen och gör en trendmässig framskrivning av kostnaderna. Med ökade statsbidrag från 2013 kommer resultatet att återhämta sig från rekordlåg nivå 2012 till att närma sig tumregeln för god ekonomisk hushållning, men detta uppnås aldrig under kalkylperioden. Utan uppräknade statsbidrag försämras resultaten för varje år och uppgår till minus 3,5 miljarder år 2015.

## Demografi

### Nationellt och regionalt perspektiv

Den positiva befolkningsutvecklingen totalt sett för hela riket fortsätter under första halvåret 2011. Den beror dels på ett födelsenetto på plus drygt 10 000 personer samt en fortsatt stor nettoinvandring (plus 20 000 personer).

För regionen är utvecklingen negativ under första kvartalet, totalt minskade länets befolkning med 160 personer. Endast en kommun i länet ökade under första halvåret, Sundsvall med +167 personer.

### Härnösands kommuns befolkning

Folkmängden i Härnösands kommun uppgick 2011-06-30 till 24 571, det vill säga en minskning jämfört med 2010 med 40 personer. Vid en jämförelse med samma period föregående år så har befolkningsmängden minskat med 167 personer. Födelse-nettot var negativt första halvåret 2011 (-38).

## God ekonomisk hushållning

Kommunernas ekonomiska styrning baseras främst på Kommunallagen och Lagen om kommunal redovisning. Enligt Kommunallagen ska budgeten upprättas så att intäkterna överstiger kostnaderna och till detta balanskrav finns också krav på att mål och riktlinjer för god ekonomisk hushållning skall budgeteras och utvärderas. Budgeten ska även innehålla en plan för ekonomin de närmaste tre åren, varav budgetåret är det första.

Kommunallagens krav på god ekonomisk hushållning och balanskravet lämnar inte utrymme för tolkningar. God ekonomisk hushållning ställer mycket högre krav på resultatet än vad balanskravet gör. Skillnaden är svår att kvantifiera, men att urholka tillgångar med inflation eller minskad investeringsnivå är inte god ekonomisk hushållning.

I kommunen pågår ett arbete med att ta fram en ny definition av vad god ekonomisk hushållning innebär för just Härnösands kommun. Det kommer att fastslås i de nya ekonomistyrningsregler som kommer att beslutas inom kort. Detta kommer att ersätta balanspaket 2015.

Vidare är det även viktigt för god ekonomisk hushållning att det finns bra och tydliga mål, inte bara för ekonomin utan även för övriga perspektiv.



# Visionen för Vackra Härnösand

## En hållbar, livaktig och solidarisk kommun

### Målen för budgetperioden 2012-2015

Härnösand har ett vackert läge och en spännande historia. Rikedomarna i form av kultur, mänsklig energi och företagande ger storartade förutsättningar för ett framgångsrikt samhällsbygge. Vår vision när vi ser framåt är att vi vill vara en hållbar, livaktig och solidarisk kommun.

Hållbarhet ska vara ett nyckelord i all utveckling och planering för framtiden. Social hållbarhet - ett gott liv i en god livsmiljö med höga ambitioner för social jämlikhet. Ekologisk hållbarhet - verksamheter och innovationer som utvecklas inom ekosystemets gränser så att kommande generationers frihet inte äventyras. Ekonomisk hållbarhet - en bra ekonomi som ger möjlighet att nå de sociala och ekologiska målen. Dessa dimensioner hör samman och är ömsesidigt beroende av varandra.

Härnösand ska vara en livaktig och attraktiv kommun. En plats där man kan leva ett bra och innehållsrikt liv och där människors drömmar kan bli förverkligade. Företag ska vara livaktiga och känna att de kan utvecklas och ta nya steg. Det ska vara liv i centrum, både staden och landsbygden ska blomstra. Det ska finnas mycket att göra. Det ska vara hög puls och kvalitet i kulturliv, fritidsliv och föreningsliv.

Härnösand ska vara en solidarisk kommun. Det betyder att ingen ska lämnas utanför. Det gäller unga såväl som äldre - och i alla åldrar däremellan. Inte minst ska de som behöver särskilt stöd kunna uppleva att man kan lita på kommunen. Härnösand ska vara en stolt kommun som känner sin egen styrka, men ska lika mycket vara öppen för kraftfält och kompetens som finns i omgivande kommuner. Genom samverkan ska gemensam styrka och välfärd tillvaratas och utvecklas.

För att uppnå ett hållbart, livaktigt och solidariskt Härnösand behövs människors kreativitet och framtidshopp. Kommunens organisation ska vara effektiv, professionell och i ständig förbättring. Kommunen ska erbjuda sina anställda en dynamisk arbetsplats präglad av mångfald, kreativitet och värdskap. Kommunen ska ha en långsiktigt hållbar ekonomi.

Visionen för Härnösand betraktas utifrån fem perspektiv;

- **Demokrati**
- **Kund/världsmedborgare**
- **Process**
- **Medarbetare**
- **Ekonomi**

Inom vart och ett av dessa har framgångsfaktorer identifierats som visar på vilka grundläggande områden kommunen behöver lägga fokus på för att nå sin vision.

Femton övergripande mål har formulerats. För varje mål anges riktlinjer för hur målen ska förverkligas och indikatorer anges som visar hur måluppfyllelsen mäts och vad som krävs under 2012 för att målen ska vara uppfyllda.

**De femton målen är gemensamma för Härnösands kommunala verksamheter och nämnderna har ett gemensamt uppdrag att förverkliga dem.** Nämndernas skilda inriktning innebär att de både kompletterar varandra och samverkar i måluppfyllelsen.

Riksdagen har genom lagstiftning angivit en rad mål som ställer omfattande krav på vad kommunen ska leva upp till. Varje nämnd ska i sin verksamhetsplan tydliggöra hur de medverkar till uppfyllelsen av de nationella såväl som de kommunala målen.

Demokrati-perspektivet

**Härnösand – där drömmar blir verklighet**

- Delaktighet
- Tillgänglighet
- Livskvalitet och trygghet

Kund-världsmedborgare-perspektiv

**Härnösand - en attraktiv del av världen**

- Arbete, utbildning och näringsliv
- Ekologisk omställning
- Bemötande

Process-perspektiv

**Härnösand – i ständig förbättring**

- Ledning och styrning
- Samverkan
- Kvalité

Medarbetar-perspektiv

**Härnösand - en dynamisk arbetsplats**

- Kompetensutveckling
- Framgångsrikt ledarskap
- Mångfald

Ekonomi-perspektiv

**Härnösand – en långsiktig hållbar ekonomi**

- Effektivt resursutnyttjande
- Uppföljning, analys, åtgärd
- Medvetenhet

# De 15 målen

## **Mål 1.**

Härnösand ska vara en kommun där människor känner sig delaktiga och betydelsefulla.

## **Mål 2.**

Härnösand ska vara en kommun där det ska vara lätt att ta del av de gemensamma resurserna och att komma i kontakt med kommunens tjänstemän och politiker.

## **Mål 3.**

Härnösand ska vara en kommun som erbjuder alla sina invånare goda livsvillkor.

## **Mål 4.**

Härnösand ska vara en kommun där det finns en vital arbetsmarknad, ett vitalt näringsliv och ett förstklassigt utbud av skolor och utbildningar.

## **Mål 5.**

Härnösand ska vara en kommun som aktivt arbetar med att förbättra miljön.

## **Mål 6.**

Härnösand ska vara en kommun där medborgare, brukare, kunder och gäster bemöts med vänlighet, tydlighet och effektivitet.

## **Mål 7.**

Härnösand ska vara en kommun där alla medarbetare vet vad de ska göra och varför.

## **Mål 8.**

Härnösand ska vara en kommun där samverkan är en självklarhet.

## **Mål 9.**

Härnösand ska vara en kommun där alla medarbetare tillsammans jobbar systematiskt med fokus på små ständiga förbättringar för att höja kvaliteten på verksamheterna.

## **Mål 10.**

Härnösand ska vara en kommun där medarbetarnas kompetens utvecklas för att möta de behov som finns från medborgare, brukare, kunder och gäster.

## **Mål 11.**

Härnösand ska vara en kommun där alla chefer är goda ledare.

## **Mål 12.**

Härnösand ska vara en kommun där människors olikheter ses som en tillgång och där strukturella hinder överbryggas.

## **Mål 13.**

Härnösand ska vara en kommun där god ekonomisk hushållning är en självklarhet.

## **Mål 14.**

Härnösand ska vara en kommun där uppföljningen präglas av en analys av hög kvalitet.

## **Mål 15.**

Härnösand ska vara en kommun där politiker och tjänstemän har all den kunskap om den kommunala ekonomin och dess regelverk som uppdraget kräver.

# Härnösand

## - Där drömmar blir verklighet (Demokrati-perspektivet)

### 1. Delaktighet

Härnösand ska vara en kommun där människor känner sig betydelsefulla och delaktiga i en större helhet. Närhet till beslutsfattare, myndigheter, politiker och en väl fungerande kommunikation mellan alla parter är grundläggande för demokratin. Kommunen ska på olika sätt främja dialogen i samhället och medverka till att det finns arenor för samtal och möten. Medborgare ska inbjudas att påverka planer och program och särskild vikt ska läggas vid god representativitet för alla åldersgrupper, kön, etnicitet och särskilt berörda. Det ska vara meningsfullt att vara aktiv och det ska finnas möjlighet att uppnå förbättringar. Medborgares rättigheter, skyldigheter och möjligheter ska vara väl kända. Genom hög delaktighet ska stolthet växa liksom glädjen över att man bor och verkar just där man är. I Härnösand ska det ligga nära till hands att uppfatta sig som en ambassadör för kommunen. Härnösandsbor ska ha rykte om sig om att ha en generös inställning till gäster och nyinflyttade. Det är mycket viktigt - inte minst för de unga - att känna att det är nära mellan Härnösand och "världen" och att de möjligheter som globaliseringen erbjuder aktivt kan tas tillvara. Till omsorgen om demokratin hör värnandet av det kommunala självstyret.

### Mål 1. Härnösand ska vara en kommun där människor känner sig delaktiga och betydelsefulla.

Detta förverkligar kommunstyrelsen och facknämnderna genom att:

- en aktiv medborgardialog vidareutvecklas
- inflytande ges genom kommunens olika råd
- synpunktshandling marknadsförs och följs upp
- aktivt informera om kommunala mål, verksamheter och planer
- utveckla förtroendeskapande kontakter med föreningslivet
- inspirera individer till inflytande i sin egen livssituation.

## Indikatorer mål 1 - Delaktighet

Minst fyra dialogmöten med medborgare ska genomföras.

Minst ett strategiskt område för fördjupad undersökning om av vad medborgarna tycker ska identifieras och genomföras.

Medborgarnas betyg på möjligheten till inflytande ska öka i förhållande till 2011. (SCB C1-C5)

Minst 80 % av medborgarförslagen ska färdigbehandlas inom åtta månader.

Känslan av inflytande hos de som sitter i kommunala råd ska öka jämfört med 2011. Enkätundersökning.

100 % av inkomna synpunkter i synpunktshandling ska besvaras inom tio dagar.

Medborgarnas betyg på kommunens information ska öka i förhållande till 2011. (SCB C 2)

Minst en ny mötesplats för föreningslivet ska tillskapas.

Antalet hushåll med barn 0-17 år i behov av försörjningsstöd ska minska i jämförelse med 2011.

Andelen barn 0-17 år i hushåll med låg inkomst ska minska i jämförelse med 2011.

## 2. Tillgänglighet

Det ska vara okomplicerat att ha kontakt med kommunens tjänstemän och politiker. Det offentliga rummet ska vara tillgängligt för alla på lika villkor och tillgänglighetsperspektivet ska finnas med vid allt utvecklingsarbete. Både inne- och utemiljöer ska vara anpassade för alla. Ett jämställt, tryggt och säkert Härnösand utgör en berikande mångfald med god tillgänglighet. Funktionsnedsättning ska inte vara ett hinder för att delta i samhällslivet i Härnösand. Samhällsstrukturen och kommunens utbud av service och tjänster ska präglas av jämställdhet. Barnperspektivet ska genomsyra alla kommunens verksamheter. Barn ska i stor utsträckning kunna förflytta sig säkert till skola och fritidsaktiviteter på egen hand. Busstrafiken ska i möjligaste mån tillgodose arbetspendling och skolans behov av skolskjutsar.

### **Mål 2. Härnösand ska vara en kommun där det ska vara lätt att ta del av de gemensamma resurserna och att komma i kontakt med kommunens tjänstemän och politiker.**

Detta förverkligar kommunstyrelsen och facknämnderna genom att:

- all information är kundfokuserad, tydlig och tillgänglig
- telefonkulturen utvecklas vad det gäller funktionalitet och bemötande
- nätbaserad information anpassas för målgrupper med skilda krav
- 24-timmarsmyndigheten med kommunala e-tjänster erbjuds
- kollektivtrafiken är tillgänglig för personer med funktionsnedsättningar
- god tillgänglighet i kommunens fritids- och kulturanläggningar samt utemiljöer.

## Indikatorer mål 2 - Tillgänglighet

Medborgarnas betyg på Bemötande och tillgänglighet ska öka jämfört med 2011. (SCB, B15)

Medborgarnas känsla av Förtroende ska öka jämfört med 2011. (SCB, C 4)

En enkätundersökning angående telefonkulturen ska genomföras som ger en bild av nuläget.

Minst två nya kommunala e-tjänster ska etableras.

Medborgarnas betyg på Kommunikationer ska öka jämfört med 2011. (SCB A4)

Medborgarnas betyg på tillgänglighet till idrotts- och motionsanläggningar ska öka jämfört med 2011. (SCB, B9)

Minst två nya busshållplatser anpassas för personer med funktionsnedsättning.

Kommunen hemsida ska innehålla viss information på minst sex främmande språk samt talsyntes.

### 3. Livskvalitet och trygghet

Härnösand ska erbjuda goda livsvillkor för alla sina invånare och ska vara framstående i folkhälsofrågor. Kvalitativ vård, skola och omsorg ska ge invånarna en trygg uppväxt och ålderdom. Kommunen ska vara barnanpassad och erbjuda en miljö som uppmuntrar barns glädje och fantasi. Såväl ungdomar som de som är mitt i livet ska kunna uppleva Härnösand som lockande. Äldre ska ha tillgång till den service de behöver.

Närhet till arbete är viktigt, liksom till stadens utbud och till attraktiva boenden. Alla ska ha tillgång till sjö- och havsnära områden och till skogsmark. Ett rikt och brett föreningsliv bidrar starkt till Härnösandbornas livskvalitet. Kulturen är en viktig social och ekonomisk funktion, som skapar rikedomar av upplevelser för individer, företag och samhälle och som inspirerar till eget skapande. Kulturen ökar inte bara livskvaliteten utan ger även arbetstillfällen. Härnösand ska ha en strategi för att vara en attraktiv sommarstad och en strategi för att vara en attraktiv vinterstad. Den fysiska planeringen ska skapa trygghet och tillgänglighet för alla. Den ska tydliggöra risker och hot gällande trafik, vattensäkerhet, skadegörelse, brand och samhällsolyckor. Hälsöfrämjande och förebyggande åtgärder ska ge förutsättningar för ökad känsla av säkerhet och motverka mobbing, olyckor gatuvåld, överfall, våld mot kvinnor, kriminella nätverk etc.

Det sociala arbetet är viktigt för att ge människor möjlighet till utveckling och ett värdigt liv liksom förebyggande och behandlande vård för de som befinner sig i riskzonen för missbruk eller som hamnat i missbruk. Härnösand ska i detta arbete göra sig känt för att samarbeta över organisationsgränserna.

#### **Mål 3. Härnösand ska vara en kommun som erbjuder alla sina invånare goda livsvillkor.**

Detta förverkligar Kommunstyrelsen och facknämnderna genom att:

- skapa förutsättningar för attraktiva boendemiljöer
- göra Härnösands centrum mer levande
- bevara och utveckla servicen på landsbygden
- i nära samverkan med andra skapa trygga miljöer
- ge alla möjlighet att delta i verksamheter anpassade för deras behov
- skapa förutsättningar för ett rikt kulturliv och aktiv meningsfull fritid med ett varierat utbud
- tydliggöra och vårda kommunens naturmiljöer
- marknadsföra kommunens kvalitéer till presumtiva inflyttare och återflyttare
- verka för gott ambassadörskap.

## Indikatorer mål 3 – Livskvalitet och trygghet

Antal evenemang i centrum i samverkan med olika aktörer ska öka i förhållande till 2011.

Kommunen ska ha minst två servicepunkter på landsbygden.

Minst två kommunala arrangemang ska arrangeras på landsbygden.

Planer för minst två områden för attraktiv bostadsbebyggelse ska utvecklas.

En app för kommunens naturguide ska tas fram.

Medborgarnas betyg på Bostäder ska öka jämfört med 2011. (SCB, A3)

Medborgarnas betyg på Fritidsmöjligheter ska öka jämfört med 2011. (SCB, A6)

Medborgarnas betyg på Trygghet ska öka jämfört med 2011. (SCB, A7)

Medborgarnas betyg på Kulturutbudet ska öka jämfört med 2011. (SCB, B 10)

Medborgarnas betyg på kommunen som en plats att bo och leva på ska öka jämfört med 2011. (SCB, A8)

Medborgarnas betyg på Äldreomsorgen ska öka jämfört med 2011. (SCB, B4)

Antal anmälda kränkningar ska minska jämfört med 2011.

En enkät ska genomföras som klarlägger ungas bedömning av kommunen som en plats att leva i.

En enkät ska genomföras som klarlägger föräldrars bedömning av barnets trygghet i förskolan.

Minst fyra möten ska genomföras i Rådet för trygghet och hälsa.

Oron för brottslighet ska minska jämfört med 2011. (Brå's nationella trygghetsundersökning NTU)

En ambassadörsgrupp med minst 10 volontärer ska tillskapas.

Antal nyinflyttade ska öka med 5 % jämfört med 2011.

# Härnösand

## - En attraktiv del av världen (Kund/världsmedborgar-perspektivet)

### 4. Arbete, utbildning och näringsliv

Härnösands framtid är beroende av dess innevånare. För detta krävs levande arbetsplatser och ett förstklassigt utbud av skolor och utbildningar. Härnösand ska vara en ort där det skapas arbete för alla. Ett vitalt näringsliv och en bred arbetsmarknad ska ge förutsättningar för växande befolkning och tryggad social framtid. Kommunen ska stimulera till innovationer och entreprenörskap och ska attrahera både människor och kapital eftersom det finns utvecklingsmöjligheter. Kommunen ska långsiktigt verka för ett differentierat näringsliv och för att befintliga företag stannar kvar och utvecklas, samt för nyetableringar. Kommunens roll som arkivstad ska utvecklas. Skolan ska lägga grunden för allas trygghet och vilja att lära sig och utveckla. Livslångt lärande och kompetensförsörjningen ska utvecklas i samverkan mellan företag, utbildare och kommunen. Utbildningsvägar ska vara kvalitativa och differentierade samt ska stimulera till studier och kompetenshöjning. Människor som står utanför arbetsmarknaden ska erbjudas goda utbildningsmöjligheter och stöd för att bryta arbetslösheten och nå egen försörjning. Särskilt utrikes födda och ungdomars utanförskap måste motverkas genom snabb integrering på arbetsmarknaden. Samverkan inom arbetsmarknadsregionen ska utvecklas. Kommunen ska verka för en förbättrad infrastruktur och förbättrade kollektiva transporter i närområdet och i regionen.

### Mål 4. Härnösand ska vara en kommun där det finns en vital arbetsmarknad, ett vitalt näringsliv och ett förstklassigt utbud av skolor och utbildningar.

Detta förverkligar Kommunstyrelsen och facknämnderna genom att:

- ge snabb och professionell handläggning av ärenden
- aktivt främja olika personers idéer till företagsutveckling,
- utveckla samarbete med Mittuniversitetet och övriga utbildare
- utveckla samarbete med myndigheter
- förbättra kommunikationer för studie- och arbetspendling
- uppnå regionförstoring genom samarbete med grannkommuner
- underlätta för industrietableringar
- göra Resecentrum tillgängligt, energieffektivt och anpassat för övergångar mellan olika trafikslag
- öka individens anställningsbarhet
- ha god vetskap om arbetskraftsbehov på Härnösands arbetsmarknad
- erbjuda en kvalitetssäkrad utbildning.

## Indikatorer mål 4 – Arbete, utbildning och näringsliv

Det ska finnas minst fem olika nivåanpassade alternativ för sysselsättning.

Antalet nystartade företag ska öka jämfört med 2011.

Kommunens ranking på Svenskt Näringslivs mätning av företagsklimatet ska förbättras minst 10 platser.

Antal Lots-möten för företagare ska öka jämfört med 2011.

Minst två projekt ska bedrivas i samverkan med Mittuniversitetet.

Kommunledningen ska ha minst två sammankomster med var och en av de statliga myndigheterna i Härnösand.

Resecentrum ska färdigställas.

Minst en ny samverkansform med annan/eller andra kommuner ska etableras.

Minst 90 % av elever i ÅK 5 ska nå målen i de nationella proven.

Minst 95% av de som lämnar ÅK 9 ska vara behöriga för gymnasiestudier.

Medborgarnas betyg på kommunikationer ska öka jämfört med 2011. (SCB A4)

Medborgarnas betyg på Förskolan ska öka jämfört med 2011. (SCB B1)

Medborgarnas betyg på Grundskolan ska öka jämfört med 2011. (SCB, B2)

Medborgarnas betyg på Gymnasieskolan ska öka jämfört med 2011. (SCB, B3)

Medborgarnas betyg på Arbetsmöjligheter ska öka jämfört med 2011. (A 1)

Medborgarnas betyg på Utbildningsmöjligheter ska öka jämfört med 2011. (SCB, A2)

## 5. Ekologisk omställning

Härnösand påverkas på många sätt, både direkt och indirekt, av den nationella och internationella utvecklingen. Detta gäller särskilt i frågor om miljö och klimat. Miljöperspektivet ska därför vara integrerat i all kommunal verksamhets- och samhällsplanering och ska bidra till framtidstro. Förnyelsebar energi och klimatsmarta tekniska lösningar ska skapa både bättre miljö och ekonomisk utveckling. Alla kommunens verksamheter har ett ansvar för att kontinuerligt minska energiförbrukningen och utsläppen av växthusgaser. Härnösand ska ta sin uppgift som ekokommun på allvar, bli en Fair Trade City och vara känt som en progressiv kommun på miljöområdet. Kommunen ska prioritera gång, cykel- och kollektivtrafiken, som ger vinster för både miljö och folkhälsa. Det ska vara möjligt att bo i Härnösand utan att vara bilberoende. Ekologisk omställning handlar om förändrade attityder, förändrade vanor och tekniska framsteg. Det handlar om ett åtagande att lämna över ett samhälle till kommande generationer där de stora miljöproblemen är lösta. Energi i ett medborgar- och kundperspektiv ska hanteras utifrån de olika roller som kommunens verksamheter har. Två frågeställningar är särskilt aktuella; Hur kan härnösandsborna nå en ökad samordning av transporter? Hur kan härnösandsbornas användning av energi minska? Kommunens upphandlingar ska, inom ramen för lagen om offentlig upphandling, sträva efter att ställa krav på ekologisk hållbarhet.

## Mål 5. Härnösand ska vara en kommun som aktivt arbetar med att förbättra miljön.

Detta förverkligar Kommunstyrelsen och facknämnderna genom att:

- arbeta strategiskt med att förverkliga Härnösand som ekokommun
- göra kommunens miljöarbete känt i kommunens verksamheter och bland medborgarna
- utveckla kollektivtrafiken och kommunens gång- och cykelstruktur
- inköp beslutas utifrån ekologiskt långsiktigt hållbart perspektiv
- främja miljövänliga trafikslag.

## Indikatorer mål 5 – Ekologisk omställning

Andelen miljöbilar i kommunens bilpool ska öka med 10 %.

Minst 500 meter ny gång- och cykelväg ska anläggas.

Elförbrukningen i kommunens verksamheter ska minska i enlighet med antagen energieffektiviseringsstrategi.

En kommungemensam policy för resor i tjänsten ska utvecklas.

Minst två aktiviteter kopplade till hållbart resande ska genomföras.

Antal resande i kollektivtrafik ska öka i förhållande till 2011.

Bruk av elcyklar inom den kommunala organisationen ska öka.

En specifik miljökampanj bland kommunens medarbetare ska genomföras.

En utbildning ska erbjudas anställda om hur ändrat beteende kan påverka energianvändandet.

Alla som arbetar med upphandling/inköp ska erbjudas en utbildningsinsats om hållbara inköp.

Medborgarnas betyg på Gång- och cykelvägar ska öka. (SCB, B7)

Medborgarnas betyg på Miljöarbetet ska öka. (SCB, B11)

Medborgarnas betyg på Renhållning och sophämtning ska öka. (SCB, B12)

## 6. Bemötande

Väl utvecklade tjänster och service är en förutsättning för en framgångsrik kommun. Kundorientering är en nyckelfaktor för all verksamhet. Det gäller att vägledas av insikten att kommunen är till för medborgarna och inte tvärtom. Det är avgörande att förstå de behov som finns, hos medborgare, brukare och gäster liksom hos den som är kund i egentlig mening. Kundorientering innebär att behov identifieras och omvandlas till relevanta förväntningar och utfästelser.

Kommunen ska ha fokus på att identifiera och förbättra processer som skapar nytta för människor. En metodisk dialog är avgörande för ett väl inriktat utvecklingsarbete och det krävs hjälpmedel och beredskap för att snabbt kunna leverera det som efterfrågas. En utökad användning av IT kan snabba på ärenden och beslutshandling och samtidigt säkra den enskildes integritet vid utbyte av information.

Äldres rätt till ett bra vardagsliv ska särskilt uppmärksammas. Inom äldreomsorgen finns många brukare med utländsk bakgrund. Det ställer krav på att medarbetargruppens språkkompetens tillvaratas. Brukare som inte talar svenska eller som har tappat sitt språk ska kunna bli delaktiga i sin egen genomförandeplan genom kommunikation på eget modersmål.

## Mål 6. Härnösand ska vara en kommun där medborgare, brukare, kunder och gäster bemöts med vänlighet, tydlighet och effektivitet.

Detta förverkligar kommunstyrelsen och facknämnderna genom att:

- systematiskt och på alla arbetsplatser arbeta med frågan om bemötande och värdegrund
- tillämpa ett kundorienterat arbetssätt
- vara lyhörda för frågor som medborgarna lyfter fram och öppna för att se kritiska synpunkter som en möjlighet till förbättring
- ge ett välkomnande och professionellt mottagande av alla som flyttar in i kommunen
- utveckla besöksnäringen
- utveckla strategier för nationella minoriteter.

## Indikatorer mål 6 - Bemötande

Medborgarnas betyg på Bemötande och tillgänglighet ska öka jämfört med 2011. (SCB, B15)

En enkätundersökning bland nyinflyttade ska genomföras.

Två träffar för nyinflyttade ska arrangeras.

En enkätundersökning bland turister/besökande ska genomföras.

Omsättningen i besöksnäringen ska öka med minst 5 %. Mäts av Höga Kusten Turism AB.

Informationsmaterial om kommunen ska finnas på de nationella minoritetsspråken.



# Härnösand

## - I ständig förbättring (Process-perspektivet)

### 7. Ledning och styrning

Kommunen och dess medarbetare ska vara i ständig förbättring. Vi ska utveckla arbetssätt och metoder och återkommande pröva att saker görs på rätt sätt. Med fokus på uppdraget skapas värden för medborgaren. Kommunens politiska ledning ska vara tydlig i sitt uppdrag och skapa förutsättningar i arbetet. Cheferna förväntas vara bärare av kommunens grundsyn och vision. I chefskapet ingår att vara en god ledare med förmåga att skapa delaktighet och engagemang hos medarbetarna. Ledarskapet ska präglas av ett öppet och demokratiskt förhållningssätt. Kompetens, måloppfyllelse och ett förhållningssätt där man tillvaratar det som för den enskilda människan fungerar bra, ska genomsyra chefskapet. Ett gemensamt förhållningssätt i organisationen är avgörande för ett framgångsrikt kvalitetsarbete. Det förutsätter delaktiga medarbetare och ledare som är tydliga i sin kommunikation. Utveckling kräver säkra arbetsmetoder och att tillgänglig teknik nyttjas. Det kräver även förstånd att avgöra när man ska ta bort det som inte längre fungerar liksom mod att uthålligt arbeta långsiktigt.

### Mål 7. Härnösand ska vara en kommun där alla medarbetare vet vad de ska göra och varför.

Detta förverkligar kommunstyrelsen och facknämnderna genom att:

- alla medarbetare arbetar för att förverkliga kommunens mål
- regelbundet följa upp mål- och verksamhetsplaner
- alla medarbetare är förtrodda med sin arbetsorganisation och sina befogenheter och skyldigheter
- politikers och tjänstemäns roller är definierade.

## Indikatorer mål 7 – Ledning och styrning

Varje arbetsplats ska minst två gånger per halvår, ha träffar där måloppfyllelse behandlas.

Minst 60 operatörer använder uppföljningssystemet Stratsys för fortlöpande dokumentation av nämndernas mål- och verksamhetsuppfyllelse.

Rapport om måloppfyllelse och verksamhetsplaner delges nämnder minst var fjärde månad i tertiäluppföljning.

100 % av medarbetarna ska ha medarbetarsamtal där frågor om befogenheter och skyldigheter tydliggörs.

## 8. Samverkan

Samverkan är en nyckel till framgång. Kommunen med dess olika nämnder och förvaltningar, samt de kommunala bolagen, ska ses som en organisation. Det ska ta sig uttryck i att samverkan sker över gränserna mellan kommunens verksamhetsområden och inom hela kommunkoncernen. Samverkan ska även utvecklas med samhället i dess helhet med dess olika professionella och ideella verksamheter. Det krävs mod för att kunna vara i ständig förbättring och ett särskilt mod för att samarbeta över gränserna och därmed utmana förenklade bilder av uppdraget.

Samverkan innebär även att lyssna till röster och synpunkter oavsett var de kommer från. Kritik från kunder/medborgare ska kommuniceras och i relevanta fall åtgärdas. Allvarliga problem förebyggs ofta om tidiga varningssignaler eller enkla förbättringsidéer tillvaratas. Återkommande små förbättringar som görs har stor betydelse över tid. Uppföljning ska ske på alla arbetsplatser.

## Mål 8. Härnösand ska vara en kommun där samverkan är en självklarhet.

Detta förverkligar Kommunstyrelsen och kommunens facknämnder genom att:

- främja kommunikation mellan medarbetare och mellan politiker/tjänstemän
- tillgodose att samtliga förvaltningar och bolag med sina kompetenser samverkar och ingår i det generella utvecklingsarbetet inom kommunen
- samverka med andra kommuner, myndigheter, företag, föreningar och andra externa aktörer,

## Indikatorer mål 8 - Samverkan

Minst fyra konferensmöten på chefsnivå ska genomföras.

Minst tre olika förvaltningsövergripande samarbeten, med olika inriktning, ska pågå.

Minst två förvaltningsövergripande projekt ska pågå.

## 9. Kvalité

Kvalitetsarbete som bedrivs systematiskt och med fokus på ständiga förbättringar främjar en lönsam och hållbar utveckling. Det är därför den viktigaste beståndsdel i arbetet med all verksamhetsutveckling. Ett systematiskt kvalitetsarbete är idag mer angeläget än någonsin för att kunna finansiera välfärdsamhällets åtaganden. Arbetsätt som främjar en integrerad helhetssyn på kvalitetsarbete ska eftersträvas. Genom att skapa effektiva processer och förbättra resursutnyttjandet ökar effektiviteten i det systematiska kvalitetsarbetet. Genom jämförelser med andra aktörer och jämförelser över tid kan kännedom om de mekanismer som styr utveckling och framgång öka.

**Mål 9. Härnösand ska vara en kommun där alla medarbetare tillsammans jobbar systematiskt med fokus på små ständiga förbättringar för att höja kvaliteten på verksamheterna.**

Detta förverkligar kommunstyrelsen och facknämnderna genom att:

- regelbundet klarlägga processerna i det vardagliga arbetet för att finna och förverkliga förbättringsidéer,
- engagera alla medarbetare i arbetet med att finna förbättringsidéer,

## Indikatorer mål 9 - Kvalité

Genomförda förbättringar på arbetsplatser rapporteras till respektive nämnd minst två gånger per år.

Anta riktlinjer för utformning av tjänstedeklarationer.

Tre indikatorer för mätning av kommunens kvalitetsarbete tas fram.

# Härnösand

## - Härnösand - en dynamisk arbetsplats (Medarbetar-perspektivet)

### 10. Kompetensutveckling

En av de största framgångsfaktorerna i konkurrensen om nuvarande och framtida medarbetare är att kommunkonkurrensen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. I konkurrensen om arbetskraften är faktorer som en trygg anställning, en rättvis lön, meningsfulla arbetsuppgifter, bra ledarskap, samt möjlighet att påverka sin arbetsbelastning, viktiga. Möjligheten till utveckling i arbetet är av betydelse liksom chanserna till karriärsväxling. Lika viktigt är att ge förutsättningar för balans mellan arbetsliv, familjeliv och fritid samt att ta till vara och se värdet av jämställdhet och mångfald. Medvetenhet om att arbeta med kvalitet är viktig. Välutbildade medarbetare, med ett kundorienterat arbetssätt ger grunden för verksamheternas utveckling. Organisationskultur, attityder och värdegrundsfrågor ska vara prioriterade. Medarbetare som utvecklas i sina yrkesroller och är stolta över sitt bidrag till verksamhetens resultat är goda ambassadörer som marknadsför Härnösands kommun som en attraktiv arbetsgivare. Arbetsplatserna ska fortsätta att utvecklas för att tillvarata de omväxlande, spännande och utmanande arbetsuppgifter kommunen har. Att stimulera intern rörlighet och alternativa karriärvägar är ett sätt att erbjuda spännande utveckling. Möjligheten till heltid är en central fråga och arbetet med ökade tjänstgöringsgrader ska prövas.

För att säkra kvaliteten i våra tjänster och möta förändringar i omvärlden är det viktigt att arbeta med analyser och handlingsplaner som säkerställer att nuvarande och kommande medarbetare har rätt kompetens gentemot uppdraget. Aktiviteter för att främja hälsa ska ha hög prioritet. Tidiga aktiva insatser för arbetsanpassning och rehabilitering är förutsättningen för att minska sjukfrånvaron.

**Mål 10. Härnösand ska vara en kommun där medarbetarnas kompetens utvecklas för att möta de behov som finns från medborgare, brukare, kunder och gäster.**

Detta förverkligar kommunstyrelsen och facknämnderna genom att:

- ge alla medarbetare relevant möjlighet till kompetensutveckling
- arbeta aktivt för att möta framtidens kompetensbehov
- skapa möjlighet till ökande tjänstgöringsgrader.

## Indikatorer mål 10 - Kompetensutveckling

100 % av alla nyanställda får anpassad introduktion.

Två träffar för nyanställda genomförs.

En kartläggning av medarbetares kompetensutvecklingsbehov ska upprättas på alla förvaltningar.

Minst 80 % av alla medarbetare ska ha en kompetensutvecklingsplan.

En analys görs av hur kompetens och utbildningsbehovet ser ut på tre års sikt.

### 11. Framgångsrikt ledarskap

Kommunens chefer är nyckelpersoner i arbetet att driva och utveckla verksamheten till gagn för invånarna. En effektiv verksamhet bygger på tydliga mål och på ett gott ledarskap för att medarbetarna ska kunna vara delaktiga, utvecklas och trivas i sitt arbete. På så sätt ökar andelen tillgängliga resurser som kan användas för det som är de mest angelägna arbetsuppgifterna.

Gemensamma satsningar ska koordineras och anpassas efter varje förvaltnings och bolags behov och situation. Chefer ska ges möjlighet att utveckla ett bra ledarskap med hög kompetens utifrån rätt handlingsutrymme och med lagom stora grupper att leda. En utmaning blir att hitta och utveckla chefs- och ledartalanger för att säkerställa återväxten. Chefsförsörjning är en viktig del i den strategiska planeringen och utvecklingen. Facklig samverkan kan skapa förutsättningar för utveckling och förändringsarbete.

### Mål 11. Härnösand ska vara en kommun där alla chefer är goda ledare.

Detta förverkligar kommunstyrelsen och facknämnderna genom att:

- rekrytering sker med stor omsorg och med fokus på långsiktighet
- chefer ges relevant utbildning och erbjuds möjlighet till mentorskap
- skapa förutsättningar för personalen att fungera effektivt
- aktivt förebyggande hälsoarbete i verksamheterna
- chefs- och ledartalanger tillvaratas och utvecklas inom organisationen.

## Indikatorer mål 11 – Framgångsrikt ledarskap

100 % av alla rekryteringar ska ske i enlighet med gällande reglemente.

Antal chefer med mentorsstöd ska öka jämfört med 2011.

Minst 75 % av medarbetarna upplever att de har en tydlig arbetsledning.

Minst 75 % av medarbetarna uttrycker att de i hög grad kan påverka sin arbetssituation.

Minst fyra chefscaféer ska genomföras.

Andelen sjukfrånvaro ska minska jämfört med 2011.

## 12. Mångfald

Härnösand ska ta vara på den utvecklingspotential som det mångkulturella samhället innebär och kommunen ska vara känd som ett gott exempel för mångfald i praktiken. Kommunen har en mångkulturell befolkning och berikas av att också ha en mångkulturell personalstyrka. Varje människa är en resurs, oavsett ursprung, kön, ålder, funktionshinder och sexuell läggning. Integration handlar om att ingen ska diskrimineras, men också om att alla ska få lika chanser i samhället. Det betyder att vissa grupper kan behöva extra stöd för att komma in i samhällsgemenskapen. Det kan handla om tillgång till kulturupplevelser, språkutveckling eller hjälpmedel för att överbrygga handikapp. Det kan också innebära behov av generella utbildningsinsatser i samhället för att överbrygga fördomar. Ingen diskriminering får ske vid rekrytering. Strukturella hinder ska belysas och kommunen ska säkerställa att både intern och extern information kan nå ut till alla grupper av kommuninvånare och personal.

## Mål 12. Härnösand ska vara en kommun där människors olikheter ses som en tillgång och där strukturella hinder överbryggas.

Detta förverkligar kommunstyrelsen och facknämnderna genom att:

- jämställdhetsplanen uppdateras och implementeras
- aktivt pröva rekrytering av underrepresenterade grupper,
- aktivt eftersträva mångfald på arbetsplatserna
- tillgänglighetsplanen ses över på varje arbetsplats
- tillvarata de språkliga och kulturella kompetenser som finns bland medarbetarna.

## Indikatorer mål 12 - Mångfald

Antalet anställda som är utrikes födda ökar jämfört med 2011.

Ett nytt program för integration ska tas fram.

En plan för information på teckenspråk och tolkning till teckenspråk utarbetas.

Tre indikatorer för mätning av kommunens mångfaldsarbete tas fram.

# Härnösand

## - En långsiktig hållbar ekonomi (Ekonomi-perspektivet)

### 13. Effektivt resursutnyttjande

En god ekonomisk hushållning kännetecknas av att både drift och investeringsverksamhet finansieras med de samlade inkomsterna. Effektivitetssträvande är ett sätt att frigöra resurser som kan omprioriteras till prioriterade satsningar. I god ekonomisk hushållning betonas balansen mellan tydliga och mätbara finansiella och verksamhetsmässiga mål i styrningen. Finansiella mål uttrycker att ekonomin är en restriktion för verksamhetens omfattning. Verksamhetsmålen som formuleras i nämndernas årsplaner betonar en kostnadseffektiv och ändamålsenlig verksamhet som gör uppdraget gentemot medborgarna tydligt. Kommunen måste uppnå ett resultat som långsiktigt konsoliderar ekonomin och minskar sårbarheten för oförutsedda händelser som negativt påverkar ekonomin. För att kommunen ska uppnå fastställt ekonomiskt resultatmål är det av största betydelse att respektive nämnd klarar av sitt uppdrag inom tilldelade skattemedel. Det förutsätter vid budgetarbete att man förutser att oförutsedda kostnader kan uppträda.

Effektivitet är att göra rätt saker på rätt sätt. Det innebär fokus på uppdraget, att skapa värde för brukare och kunder, att visa resultat, att använda tillgängliga resurser i form av kunskap, tid och pengar på bästa sätt, att ständigt utveckla enkla och säkra arbetsmetoder och alltid utnyttja tillgänglig teknik. Ibland krävs tankesprång och mer radikala förändringar då det är nödvändigt att ta bort det som inte längre behövs. Kostnadseffektiv verksamhet innebär att man ser över serviceutbud, formar effektiva arbetsprocesser, förbättrar resursutnyttjande och prövar ny teknik. Regler och rutiner för upphandling ska i alla delar av verksamheten förenkla inköp, minska kostnader och säkra kvaliteten. Avtal ska följas men ska också ständigt granskas för säkra att de är ekonomiskt och verksamhetsmässigt optimala.

### Mål 13. Härnösand ska vara en kommun där god ekonomisk hushållning är en självklarhet.

Detta förverkligar kommunstyrelsen och facknämnderna genom att:

- inköp och upphandlingar görs planmässigt och effektivt
- ge korrekt underlag inför upphandlingsförfarande
- kommunens tjänster och verksamheter prövas regelbundet mot uppställda mål
- effektivisera arbetsmetoder för att uppnå högre kvalitet och snabbare resultat
- god planering för hållbara investeringar
- utbudet av tjänster och verksamheter prövas regelbundet så att de inte görs enbart av vana
- upprätta investeringsbudgeten i ett flerårsperspektiv.

## Indikatorer mål 13 – Effektivt resursutnyttjande

Resultat i andel av skatter och statsbidrag ska uppgå till minst 0,5 %.

Andelen nämnder med negativ avvikelse mot budget ska vara noll.

Soliditet ska utvecklas i positiv riktning.

Avvikelsen prognoser mot verkligt utfall ska minska 2012 jämfört med 2011.

100 % av alla inköpsansvariga ska delges information om villkor och fördelar med avtalstrohet.

Andelen elektroniska fakturor ska överstiga 60 %.

Treårig investeringsbudget ska upprättas.

#### 14. Uppföljning, analys, åtgärd

Kunskap och information om kommunens ekonomi ska ha hög kvalitet och ska vara lätt tillgänglig.

Rutiner för uppföljning ska vara väl kända och anpassade så att den genomförs arbetsekonomiskt. Det som kommer fram vid uppföljning ska tillvaratas och ligga till grund för åtgärder och styrning.

Den ekonomiska utvecklingen ska systematiskt relateras till måluppföljning.

Analys av utfall är grundläggande och ska ske både i förhållande till budget och till prognoser. Det är viktigt att jämförelser sker mot tidigare år. Det ska finnas en planmässighet vid analys av avvikelser och tydliga rutiner för när avvikelser ska föranleda fördjupad undersökning av orsakssammanhang. Åtgärdsplaner ska alltid upprättas och verkställas när underskott befaras.

Information och avvikelser och åtgärdsplaner ska delges berörda. Det är inte acceptabelt att upprepa samma misstag. Analyser måste bygga på att man lär av tidigare misstag, inte minst vad det gäller svårigheten i att rätt förutsäga den framtida ekonomiska verkligheten. Omvärldsbevakning och iakttagelse av utvecklingstrender, såväl nationellt som internationellt har blivit allt mer viktigt för kommunens utveckling.

#### Mål 14. Härnösand ska vara en kommun där uppföljningen präglas av en analys av hög kvalitet.

Detta förverkligar kommunstyrelsen och facknämnderna genom att:

- planmässigt följa upp och analysera ekonomiska utfall,
- vid behov utföra särskilda uppföljningar och undersökningar,
- upprätta åtgärdsplaner vid betydande avvikelser och följa upp effekterna av dessa.

### Indikatorer mål 14 – Uppföljning, analys, åtgärd

Minst tre uppföljningar av nämndernas och kommunens samlade ekonomi ska göras under året.  
100 % av alla betydande avvikelser i samband med budgetuppföljning ska föranleda särskild analys och vid behov åtgärd.



## 15. Medvetenhet

Alla kommunens medarbetare ska känna delaktighet i såväl kommunens framgångar som i nödvändigheten av kostnadseffektivitet och god hushållning. Hanteringen av ekonomiska vardagsrutiner ska vara väl kända, t.ex. upphandlingsrutiner och innebörden av avtalstrohet.

Genom en tydlig årsplan som visar på tider för budgetarbetet, uppföljningar, bokslut mm ska framförhållning och planering underlättas. Detta ska gälla för frågor på såväl kommunstyrelse- och kommunfullmäktigenivå, liksom för nämnderna. Vid beslut som tas under verksamhetsåret ska alltid beräkningar göras som klargör att åtgärden kan genomföras inom antagen budgetram och utifrån faktiska personella resurser. Beslut som innebär att kostnader ska "beaktas i kommande års budget/ar" ska aktualiseras inför fastställande av nya budgetramar.

Återkommande möjligheter till utbildning för politiker och tjänstemän ska säkerställa medvetenhet, delaktighet och ansvarstagande på alla nivåer.

## Mål 15. Härnösand ska vara en kommun där politiker och tjänstemän har all den kunskap om den kommunala ekonomin och dess regelverk som uppdraget kräver.

Detta förverkligar kommunstyrelsen och facknämnderna genom att:

- en övergripande årsplan för arbetet med ekonomi finns tillgänglig och känd på varje arbetsplats
- medarbetare erbjuds i relevant omfattning utbildning i kommunens ekonomi
- alla medarbetare är införstådda med att ekonomin utgör restriktionen för verksamhetens omfattning.

## Indikatorer mål 15 - Medvetenhet

Samtliga nämnder ska ha en övergripande årsplan för ekonomiarbetet.

Antal elektroniska beställningar ökar i jämförelse med 2011.

Ett utbildningspaket ska skapas för politiker och anställda inom grundläggande kommunal ekonomi.

En ny instruktion för budgetarbetet ska tas fram.

# Finansiell analys

## Resultat och kapacitet

Aspekten resultat visar på det budgeterade resultatet och dess orsaker. Rörelseriktning mot ökade obalanser är en varningssignal. Här behandlas även investeringar. Aspekten kapacitet visar den långsiktiga betalningsberedskapen och ger en indikation på den långsiktiga motståndskraften.

Årets resultat	Utfall		Budget		Plan	
	2010	2011	2012	2013	2014	
Resultat, Mkr	11,5	0,1	5,0	6,6	10,1	
% av skatter och statsbidrag	0,9	0,0	0,4	0,5	0,8	

I planen har verksamhetens kostnader och intäkter räknats upp med 2 procent och en prognos har gjorts av finansiella poster samt skatter och statsbidrag. Nedan tabell visar utvecklingen av det egna kapitalet under samma period.

Eget kapital	Utfall		Budget		Plan	
	2010	2011	2012	2013	2014	
Eget kapital, Mkr	-125	-125	-120	-113	-103	
Soliditet, %	-15	-15	-13	-13	-11	

## Risk och kontroll

Aspekten risk visar kommunens finansiella exponering. Kommuner med god ekonomisk hushållning behöver inte på kort sikt vidta några åtgärder för att möta finansiella problem. Aspekten kontroll visar bland annat följsamheten mot fattade beslut inklusive budget.

Likviditet	Utfall		Budget		Plan	
	2010	2011	2012	2013	2014	
Balanslikviditet, %	97	84	76	65	62	

Balanslikviditeten som speglar kommunens kortsiktiga betalningsförmåga kommer under budgetperioden att bli mer och mer ansträngd. Orsaken till detta är den höga prognostiserade nivån på investeringar kombinerat med de låga resultatnivåerna.

Känslighetsanalys	Utfall		Budget		Plan	
	2010	2011	2012	2013	2014	
Skatteförändring, 1 kr	42	42	43	44	45	
Löneökning, 1%	8,0	8,1	8,2	8,3	8,4	
Lösen av borgen, 10%	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	

Bedömning av känslighetsanalys i ett budgetperspektiv är mycket svår att göra. Den politiska viljeinriktningen är att ett flertal verksamheter skall drivas i alternativa driftformer, vilket medför att kostnaderna kommer att flyttas från lönekostnader till tjänster. Hur stor denna effekt kommer att bli under budget och planeringsperioden är svår att bedöma.

# Ekonomisk redovisning

---

# Kommunens budget

## Driftbudget, Tkr

Ansvarsområde	Utdelade prel skattemedel	Förslag till skattemedel	Skillnad
Kommunstyrelsen	126 591	124 991	-1 600
Arbetslivsnämnden	31 200	33 200	2 000
Samhällsnämnden	134 558	141 158	6 600
Socialnämnden	432 496	447 996	15 500
Skolnämnden	464 527	475 127	10 600
<b>SUMMA</b>	<b>1 189 372</b>	<b>1 222 472</b>	<b>33 100</b>

## Investeringsbudget, Tkr

Nämnd	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Totalt
Kommunstyrelsen	8 000	9 000	8 000	8 000	8 000	8 000	49 000
Samhällsnämnden	62 300	51 180	62 660	49 275	45 300	34 715	25 000
Arbetslivsnämnden	0	200	200	0	0	0	400
Skolnämnden	0	0	0	0	0	0	0
Socialnämnden	0	1 000	900	900	300	300	3 400
<b>TOTALT</b>	<b>75 300</b>	<b>61 380</b>	<b>71 760</b>	<b>58 175</b>	<b>53 600</b>	<b>43 015</b>	<b>358 230</b>

## Specifikation vissa nämnder, Tkr

Kommunstyrelsen	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Totalt
KSF investeringar	1 000	2 000	1 000	1 000	1 000	1 000	7 000
Internbanken	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	30 000
KS exploatering	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	12 000
							0
							0
<b>TOTALT</b>	<b>8 000</b>	<b>9 000</b>	<b>8 000</b>	<b>8 000</b>	<b>8 000</b>	<b>8 000</b>	<b>49 000</b>

## Samhällsnämnden

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Totalt
Fritid	27 425	4 850	600	600	600	600	34 675
Kultur	1 500	0	0	0	0	0	1 500
Bygg o Miljö	33 375	46 330	62 060	48 675	44 700	34 115	269 255
							0
							0
<b>TOTALT</b>	<b>62 300</b>	<b>51 180</b>	<b>62 660</b>	<b>49 275</b>	<b>45 300</b>	<b>34 715</b>	<b>305 430</b>

Resultaträkning, Mkr	Budget 2011	Prognos 2011	Budget förslag 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2014
<b>Verksamhetens nettokostnader</b>	<b>-1 198,4</b>	<b>-1 226,4</b>	<b>-1 222,5</b>	<b>-1 246,9</b>	<b>-1 271,9</b>	<b>-1 297,3</b>
Avskrivning	-21,5	-21,5	-25,0	-24,0	-25,0	-26,0
Verksamhetens nettokostnader	-1 219,9	-1 247,9	-1 247,5	-1 270,9	-1 296,9	-1 323,3
Finansiella intäkter	18,0	15,0	16,5	10,0	10,0	11,0
Finansiella kostnader	-53,0	-52,1	-36,0	-32,5	-38,0	-40,0
Skatteintäkter	978,5	985,5	996,0	1 019,0	1 053,0	1 095,0
Statsbidrag	276,5	275,0	276,0	281,0	282,0	283,0
<b>Resultat</b>	<b>0,1</b>	<b>-24,5</b>	<b>5,0</b>	<b>6,6</b>	<b>10,1</b>	<b>25,7</b>
Extra ordinära						
<b>Resultat</b>	<b>0,1</b>	<b>-24,5</b>	<b>5,0</b>	<b>6,6</b>	<b>10,1</b>	<b>25,7</b>

Balansräkning, Mkr	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Investeringsvolym	40	70	61	72	58	54
<b>Tillgångar</b>						
Anläggningstillgångar	567	607	643	691	724	752
Omsättningstillgångar	247	272	252	214	203	241
<b>Summa tillgångar</b>	<b>814</b>	<b>879</b>	<b>895</b>	<b>905</b>	<b>927</b>	<b>993</b>
<b>Eget kapital, avsättningar och skulder</b>						
Eget kapital	-125	-125	-120	-113	-103	-77
Avsättningar	671	681	681	691	700	740
Långfristiga skulder	13	1	1	0	0	0
Kortfristiga skulder	255	322	333	327	330	330
<b>Summa eget kapital, avsättningar och skulder</b>	<b>814</b>	<b>879</b>	<b>895</b>	<b>905</b>	<b>927</b>	<b>993</b>

Kasaflödesanalys, Mkr	Budget 2012
<i>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</i>	
Årets resultat	5,0
Justering för avsättning ej r.k. poster	51,0
<b>1. Verksamhetsnetto</b>	<b>56,0</b>
<i>INVESTERINGAR</i>	
<b>2. Investeringsnetto</b>	<b>-61,4</b>
<i>FINANSIERING</i>	
Utlåning	
Upplåning/amortering	0,0
<b>3. Finansieringsnetto</b>	<b>0,0</b>
<b>Summa förändring likvida medel (1+2+3)</b>	<b>-5,4</b>

2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012  
2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012  
2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012  
2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012  
2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012  
2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012  
2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012  
2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012  
2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012  
2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012  
2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012  
2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012  
2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012  
2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012  
2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012  
2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012  
2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012  
2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012 2012



Härnösands  
kommun