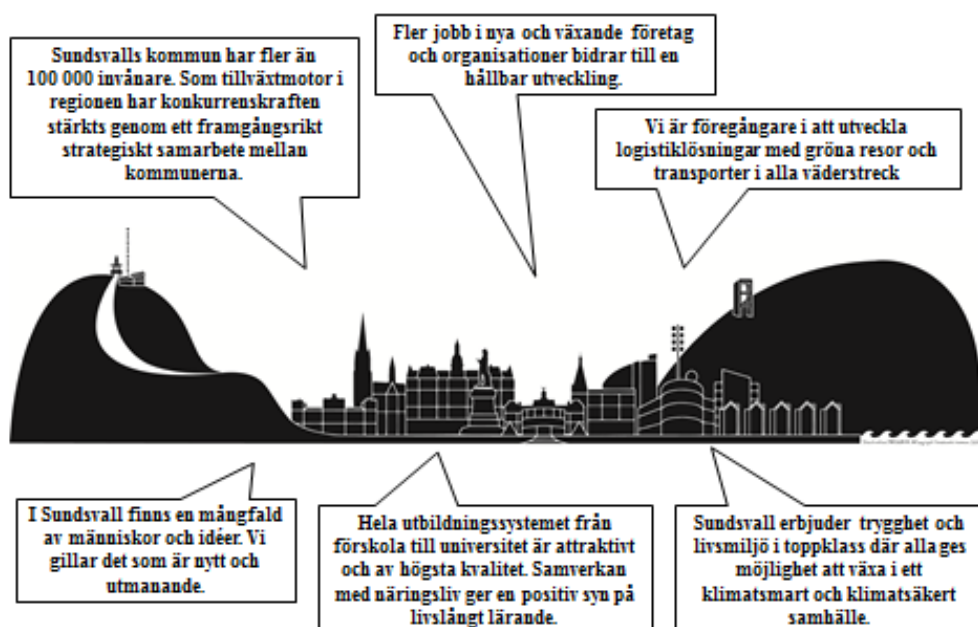


RIKARE

En hållbar tillväxtstrategi till år 2021

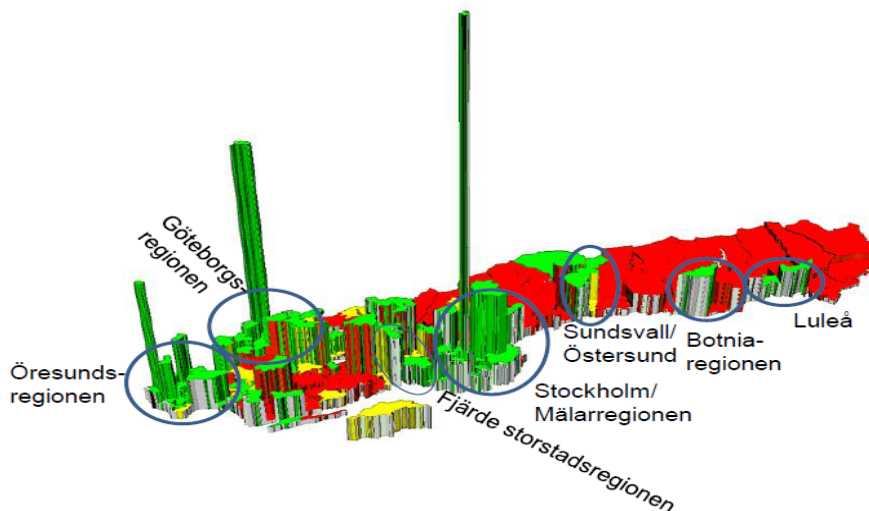


Innehållsförteckning

1	INLEDNING	3
2	VÅR SYN PÅ HÅLLBAR TILLVÄXT	4
3	STRATEGINS SYFTE	4
4	MÅLBILDEN	5
4.1	FÖRVÄNTAT RESULTAT ÅR 2021	5
5	STRATEGIN RIKARE	6
6	RELATION	7
6.1	STRATEGISKA REGIONALA SAMARBETEN	7
6.2	FÖRETAGSKLIMAT	8
6.3	FLER FÖRETAG OCH ÖKAD SYSSELSÄTTNING	9
6.4	NYA SUNDSVALLSBOR.....	10
6.5	INTERNATIONELLT SAMARBETE	10
7	INFRASTRUKTUR	11
7.1	PRIORITERA FÖR HÅLLBAR TILLVÄXT	11
7.2	INOMREGIONAL FUNKTIONALITET	12
7.3	KOMMUNIKATIONSCENTRUM FÖR AFFÄRER.....	13
7.4	HÅLLBARA TRANSPORTER	13
8	KOMPETENS	14
8.1	GRUND- OCH GYMNASIESKOLA.....	15
8.2	MITTUNIVERSITETET	15
8.3	SAMVERKAN I HELA UTBILDNINGSSYSTEMET	16
9	ATTRAKTIVITET	17
9.1	VARUMÄRKESPOSITION	18
9.2	EN LIVSMILJÖ I TOPPKLASS	18
9.3	KLIMATSÄKERT SAMHÄLLE	20
9.4	FÖR DEN KREATIVA KLASSEN	20
10	REGION	21
10.1	REGIONALT LEDARSKAP	22
10.2	STÄRK REGIONENS TILLVÄXTMOTOR	23
10.3	REGIONFÖRSTÖRING	23
11	EFFEKTIV KOMMUN	24
11.1	ÖKAD VÄRDEORIENTERING.....	25
11.2	FLEXIBILITET - ANPASSNING TILL OMVÄRLDEN	25
11.3	EKONOMISK STYRNING FÖR HÅLLBAR TILLVÄXT	26
11.4	INNOVATIV PARTNER	26
12	STRATEGINS GENOMFÖRANDE	27

1 Inledning

Vi som arbetar för Sundsvalls kommuns utveckling tror att hela Sundsvallsregionen¹ går en spännande och händelserik framtid till mötes. Sundsvalls FA-region² tillhör en av Sveriges regioner som fortfarande har en positiv befolkningsutveckling. I jämförelse med riket har Sundsvalls FA-region ett bra utgångsläge, men indikatorer visar en avtagande konkurrenskraft i förhållande till jämförbara regioner. Det kan bland annat innebära att vi får allt svårare att attrahera resurser till att utveckla välfärden och till de investeringar vi behöver göra för att stärka vår framtida konkurrenskraft, förnyelse och hållbara utveckling. Sundsvallsregionens aktörer är beroende av varandra för att vända denna trend och regionen som helhet är beroende av att Sundsvalls kommun är en stark tillväxtmotor.



Befolkningsutveckling per kommun 2000-2010 (grönt= positiv utveckling, gult= stabilutveckling inom intervallet -1 till +1 procent 2000-2010, rött= negativ utveckling, samt folkmängd 2010 angiven av höjden på kommunen). Källa: SCB

Det finns flera allvarliga framtida hotbilder: globala finanskriser, klimathot, utarmning av biologisk mångfald samt att skola och näringsliv underpresterar. För att lyckas vända dessa utmaningar till möjligheter behöver vi vara många som har kunskap om de problem vi står inför. Vi behöver förstå sambanden mellan de ekonomiska, sociala och ekologiska perspektiven och vi behöver en tydlig och trovärdig samsyn och samverkan kring gemensamma prioriteringar. Alla som jobbar i Sundsvalls kommun är en del av en mångtusenhövdad drake som är på väg mot hållbar tillväxt år 2021. Låt oss fira dessa framgångar år 2021 då Sundsvall fyller 400 år.

¹ År 2011 består Sundsvallsregionen av kommunerna Sundsvall, Timrå, Härnösand, Ånge, Nordanstig och Hudiksvall

² År 2011 består Sundsvalls FA-region av kommunerna Sundsvall, Timrå, Härnösand och Ånge samt utgör statistiskt underlag i jämförelser med andra regioner.

2 Vår syn på hållbar tillväxt

Kommunen har i uppdrag att förbättra välfärden och livskvaliteten för nuvarande och kommande generationer Sundsvallsbor, men också ett ansvar att bidra till att bevara jordens förmåga att uppehålla liv med hela dess mångfald. Sundsvalls kommun har därför valt att ta fram en hållbar tillväxtstrategi. Ambitionen är att stärka de positiva sambanden som finns mellan **ekonomisk**, **social** och **ekologisk** utveckling, där en hållbar utveckling är en viktig konkurrensfaktor för Sundsvalls fortsatta ekonomiska utveckling.

Hållbar tillväxt innebär att alla våra resurser växer. En hållbar tillväxt innebär värdeutveckling inom:

- *Humankapital* - människors utbildning, färdigheter, talanger, kompetenser och hälsa,
- *Ekologiskt kapital* – naturresurser och ekosystemtjänster inom biosfär och ekosystem,
- *Socialt kapital* -tillit och värdeskapande relationer mellan människor i grupper eller nätverk av olika slag och
- *Ekonomiskt kapital* - värdeökningen av produktionen (BNP).

Höga nivåer av socialt kapital leder till högre ekonomisk tillväxt, mindre brottslighet, mer jämlika förutsättningar och demokratiskt inflytande, samt egen försörjning och hälsa. En ekonomisk tillväxt till varje pris urholkar mänskliga och ekologiska resurser, vilket krymper möjligheterna till fortsatt ekonomisk tillväxt. Att utveckla ett samhälle hållbart är därför den enda vägen till en hållbar ekonomisk tillväxt.

3 Strategins syfte

Den hållbara tillväxtstrategin beskriver prioriterade vägval för hur vi inom Sundsvalls kommunkoncern ska arbeta och tänka för att nå målbilden ”Hållbar tillväxt i Sundsvall år 2021”. Målbilden har fastställts i bred politisk enighet om några gemensamma viktiga prioriteringar för Sundsvalls långsiktiga utveckling. Strategin syftar till att få samsyn och samverkan mellan alla kommunens nämnder och bolag så att vi blir framgångsrika att nå uppställda mål.

Sundsvalls kommun är en av flera aktörer som måste arbeta tillsammans för att nå målbilden. I många fall har Sundsvalls kommun en särställning som den organisation i Sundsvall som har bäst förutsättningar att leda och utveckla Sundsvall och Sundsvallsregionen. Sundsvalls kommun har därför också en roll och ett ansvar att bjuda in och verka för att det utvecklas en samsyn och samverkan mellan olika aktörer i och runt Sundsvall.

Hållbar tillväxtstrategi 2021 är ett koncernövergripande styrdokument som har ett längre tidsperspektiv än många andra styrdokument. Strategin är alltså en gemensam plattform som annan planering och styrning i Sundsvalls kommun utgår från.

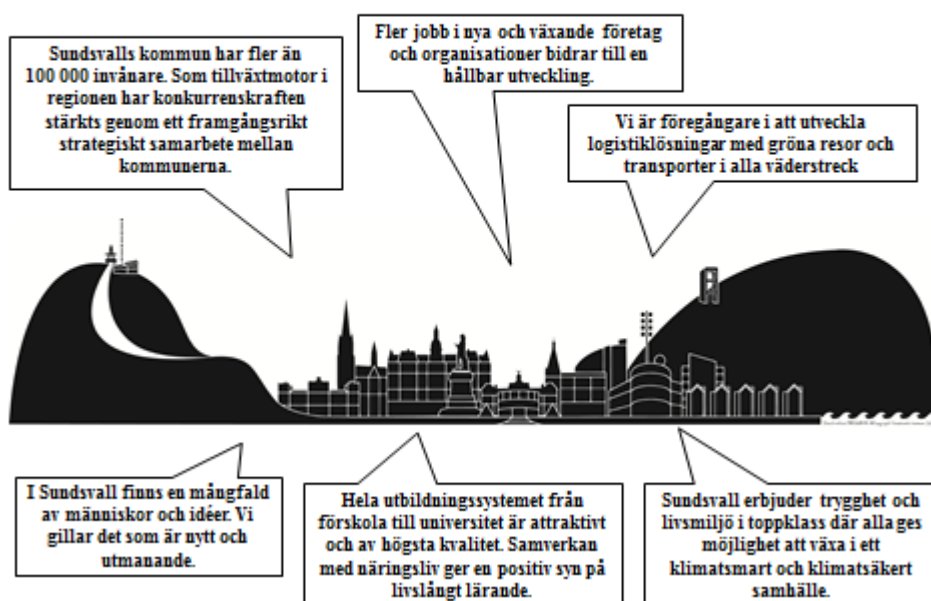
4 Målbilden

Målbilden ”Hållbar tillväxt 2021” beskriver ett framtida önskvärt tillstånd. I målbilden finns prioriterade mål och aktiviteter som syftar till en ökad

- konkurrenskraft,
- förnyelse och
- en hållbar utveckling.

Målbilden visar varför människor, företag, andra organisationer och investeringar väljer Sundsvall istället för en annan plats. Med Sundsvallsregionen avses en framtida funktionell arbetsmarknadsregion där Sundsvall är ett nav och motor för utveckling.

Målbild för hållbar tillväxt i Sundsvall år 2021



Målbilden i den korta versionen

4.1 Förväntat resultat år 2021

För att följa hur strategin påverkar utvecklingen fram till 2021 följer vi ett antal nyckeltal på samhällsnivå. Ambitionsnivå för dessa nyckeltal fram till 2021 beslutas inom ramen för kommunkoncernens politiska process.

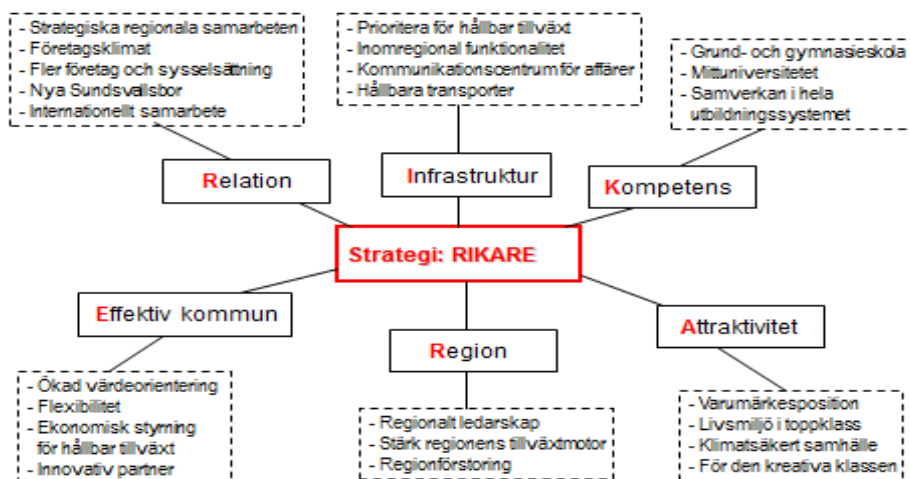
Nyckeltalen tas fram under 2012, vilket också är basår för mätning.
Nyckeltalsområden är:

- Befolkning
- Bostäder
- Sysselsättning
- Utbildning
- Näringsliv (företag, branschrepresentation)
- Resor och logistik
- Klimat (klimatsäkring, miljösamt)
- Livsmiljö
- Kunskapsnivå Hållbar tillväxt

5 Strategin RIKARE

Ordet RIKARE består av första bokstaven i varje strategiområde. RIKARE symboliserar att alla resurser ska utvecklas, såväl ekologiskt, socialt som ekonomiskt. De sex strategiområdena för att nå målbilden är:

- **Relation** – hur vi är och arbetar tillsammans
- **Infrastruktur** – hur vi utvecklar arbetsmarknadsregionen och säkrar kommunikationer med omvärlden
- **Kompetens** – hur vi stärker humankapitalet och förnyelsen
- **Attraktivitet** – hur vi attraherar människor, företag och investeringar
- **Region** – Hur vi får till ett starkt regionalt ledarskap
- **Effektiv kommun** – Hur vi får ut mest nytta av insatta resurser, vilket är en förutsättning för alla övriga utvecklingsområden.



Strategin RIKARE fördelat på strategiområden och underrubriker

RIKARE ger oss i kommunkoncernen en samsyn kring vilka utmaningar och framgångsfaktorer vi behöver fokusera på. Utveckling behöver ske på tre nivåer:

- **Aktiviteter: Saker vi gör** enligt politiska beslut i vår styrprocess Mål- och resursplan, i projekt, i huvudprocesser och stödsprocesser
- **Arbetsätt: Sätt vi gör saker på** som består av verktyg, modeller, verksamhetsutveckling, processledning, rutiner
- **Beteende: Hur vi är med varandra** som är kommunikation, förhållningssätt, gemensamma värderingar som mod, helhetssyn, öppenhet

I följande kapitel går vi igenom ”bokstav för bokstav” och redogör för vilka utmaningar och framgångsfaktorer som vi ser inom varje strategiområde. Ibland överlappar de varandra, och det finns inbördes beroenden mellan olika områden. Helheten RIKARE ger oss därför en överblick över hela det arbete som behöver ske för att Sundsvalls kommunkoncern ska kunna bidra till att målbilden blir verklighet.

6 Relation

Relation handlar om hur vi är kopplade till varandra och arbetar tillsammans. Relationer är band mellan människor, både av social eller affärsmässig karaktär och med olika innehåll och styrka som också sammanbinder företag och organisationer.

Varför är goda relationer viktigt för hållbar tillväxt?

Tillit mellan människor och deltagande i nätverk kan också beskrivas som ett socialt kapital. Socialt kapital är summan av de resurser som skapas i nätverksrelationer. Forskning visar att det sociala kapitalet är den viktigaste faktorn för att utveckling och innovationer³ ska kunna uppstå. Ett starkt socialt kapital kopplas till högre ekonomisk tillväxt, mindre ojämlikhet, mindre brottslighet samt bättre demokrati och hälsa.

Utmaningar

Sundsvallsregionen står inför en rad gemensamma utmaningar för att öka sin konkurrenskraft, förnyelse och hållbara tillväxt. Att utveckla förtroendefulla relationer och därigenom effektiva samarbeten är en central framgångsfaktor för att uppnå mål.

6.1 Strategiska regionala samarbeten

Det är viktigt att kommunen samverkar framgångsrikt med andra kommuner och aktörer i regionen. En konkurrenssituation kan få allvarliga följder vad gäller nationella prioriteringar kring investeringar i infrastruktur och annat

³ Innovation är nya sätt att skapa värde, nya lösningar på behov eller efterfrågan.

som stöd till universitet och innovationsmiljöer. Sundsvallsregionen behöver höja takten i sitt utvecklingsarbete och det arbetet behöver inledas omedelbart för att vi ska kunna konkurrera på lika villkor med andra regioner.

Framgångsfaktorer: Vilka aktiviteter, arbetssätt och beteenden leder oss fram till mål?

Sundsvalls kommun har en roll och ett ansvar att axla då organisationen förfogar över strategiska resurser och förutsättningar som är nödvändiga för utveckling av Sundsvallsregionen. Därför ska kommunen säkerställa en utveckling av samsyn, ett gott samarbete och samverkan mellan olika aktörer i och runt Sundsvalls kommun för att uppnå gemensamma mål. Det finns många metoder och arbetssätt för att underlätta sådana strategiska samarbeten. Sådana relationer kännetecknas av tillit, öppenhet, gemensamma värderingar, engagemang och en vilja att nå gemensamma mål – inte egennyttan. I det korta perspektivet kan det innebära att man ger mer än vad man får tillbaka. Det är arbetssätt och beteenden som behöver utvecklas på alla nivåer i koncernen.

6.2 Företagsklimat

Ett företagsklimat beskrivs som summan av de attityder, regler, institutioner och kunskaper som möter företagaren i vardagen. Undersökningar av företagsklimatet visar att det handlar mycket om upplevelsen av företagsklimatet, som värderingar och uppfattningar. Det faktiska företagsklimatet utgörs av förutsättningar som marknad, kompetenstillgång och infrastruktur. Det är därför minst lika viktigt vad kommunen signalerar som vad den gör och beslutar. Detta gäller hos såväl tjänstemän som politiker.

Framgångsfaktorer: Vilka aktiviteter, arbetssätt och beteenden leder oss fram till mål?

Kommunen har olika roller i arbetet med att förbättra företagsklimatet. Vi skapar mötesplatser, vi ger service, beslutar om tillstånd men ser även till att lagar och regler efterlevs. Kommunens utveckling är dock beroende av att det finns företag som växer och att det etableras nya för att vi ska kunna utveckla och finansiera välfärden. Det handlar mycket om att anpassa arbetssätt och på olika sätt visa att individers och företagens utveckling är viktig för hela regionens utveckling.

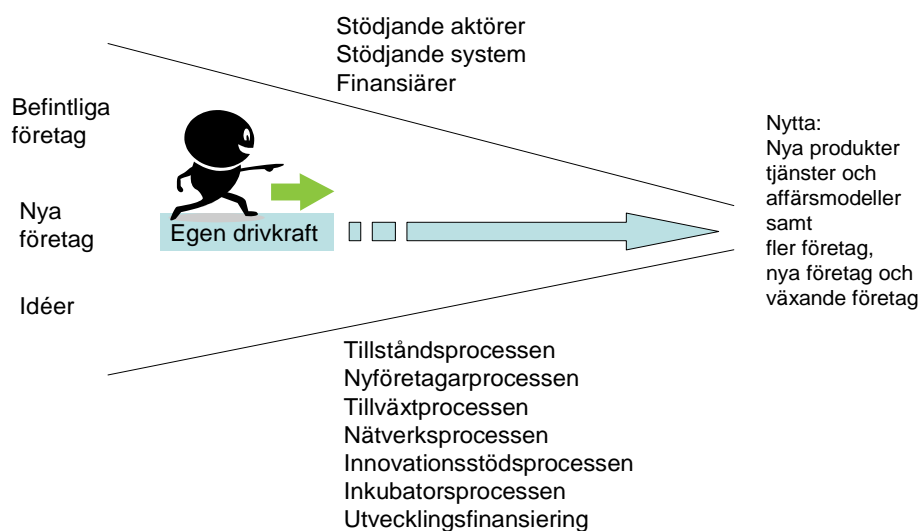
Hur vi bemöter våra människor och organisationer går under namnet värdskap. I ett gott värdskap visar vi att företagen är viktiga för regionens utveckling. I detta ligger också att kommunen eftersträvar en likvärdig service till alla kommunens invånare. Målet om mångfald och förnyelse förutsätter att alla har samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter på livets alla områden. Strävan mot ett jämställt samhälle kräver samma

helhetssyn som strävan mot en hållbar samhällsutveckling. Kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. Skillnaderna mellan köns villkor måste minska generellt, även i grupper utifrån ålder, etnicitet och funktionshinder. Orsakerna till att man pekar på att jämställdhet och mångfald är en tillväxtfaktor är att man bland annat tar tillvara mer arbetskraft, mer kompetens och får fler personer att bli stärkta av att kunna försörja sig själva.

6.3 Fler företag och ökad sysselsättning

Det finns många aktörer som arbetar för företagens utveckling. Kommunens roll är att ha en helhetssyn på näringslivets förutsättningar och underlätta framkomsten av ett regionalt system som stödjer utvecklingen av såväl bredden som spetsen av företag. Med det menas att alla med egen drivkraft ska ges möjlighet att utvecklas oavsett bransch eller storlek. Utan bredd utvecklas inga spetsar och tvärt om. Innovationer sker i hela samhället, även i ideella organisationer och offentlig verksamhet och detta påverkar också näringslivets utveckling.

Stödsystem för utveckling av såväl bredd och spets



Helhetssyn på stödsystem för näringslivets utveckling

Konkret handlar det om att utveckla gemensamma processer och att införa det miljökunnande som finns i regionen i exempelvis hållbara affärsutvecklingsprogram. Att erbjuda mötesplatser är en nyckelfaktor för upplevelsen av värdskap men också för förmågan att tänka nytt och innovativt och att agera entreprenöriellt tillsammans. Mötesplatser skapar också förutsättningar att gemensamt arbeta med utmaningar som att samverka kring kompetensförsörjning.

6.4 Nya Sundsvallsbor

En önskad framtida befolkningsökning är beroende av en ökad invandring och att unga stannar kvar eller flyttar in för att arbeta och bilda familj i regionen. För att Sundsvalls kommun och regionen ska kunna öka sin befolkning är det viktigt att nya Sundsvallsbor snabbt etableras inom arbetslivet eller i studier. Att kunna försörja sig och etablera sociala nätverk är centralt för att man ska stanna kvar. En bra skola, fritidssysselsättning och en bra livsmiljö är i det avseendet grundläggande förutsättningar.

Framgångsfaktorer: Vilka aktiviteter, arbetssätt och beteenden leder oss fram till mål?

Värdskap och tillgång till mötesplatser behövs även för nya Sundsvallsbor. Med stödjande strukturer går det snabbare att få arbete, börja studera och komma in i sociala nätverk. Näringslivet har en viktig roll som attraktiva arbetsgivare. Arbetsgivare i nätverk kan skapa nära samarbete med utbildning och erbjuda praktisk träning i näringslivet.

När det kommer nya människor hit med nya värderingar och idéer, så behöver vi själva också omvärdera vårt gamla sätt att tänka och att vara för att kunna ta tillvara människors potential. Det är en utmaning att vi verkligen upplever att det nya som kommer är ett tillskott och ett plus, inte något som ska "införlivas" eller "hanteras" i den befintliga "Sundsvallsandan". Alla medarbetare i Sundsvalls kommun ska därför arbeta med värdskap. Det handlar om mer om ett förhållningssätt hur vi välkomnar andra och varandra och inte bara om att ge service. Vi vet också genom olika typer av forskning att kreativa människor söker sig till kreativa platser. Kreativa platser karaktäriseras av öppenhet och mångfald så detta hänger ihop med platsens attraktivitet och förnyelseförmåga.

6.5 Internationellt samarbete

Lokalk marknadsorienterade näringar samverkar i hög grad med befolkningsutveckling medan externmarknadsorienterade näringar styrs mer av omvärldsfaktorer. Sverige generellt och Sundsvallsregionen i synnerhet är mycket exportberoende samtidigt som merparten av regionens näringsidkare är lokalk marknadsorienterade. Fler företag bör därför söka sina marknader utanför Sundsvallsregionen.

Framgångsfaktorer: Vilka aktiviteter, arbetssätt och beteenden leder oss fram till mål?

Vi behöver få ut mer nytta av de många internationella besök som kommer till Sundsvallsregionen. För att nå resultat i form av affärer och sysselsättning måste vi bli mycket bättre på att arrangera exempelvis technical visits.

7 Infrastruktur

Med ”infrastruktur” menar vi de fysiska strukturer som binder samman vårt samhälle. Det är vägar, järnväg, hamnar och annat som skapar närhet, rörelse och tillgänglighet för människor, varor och företag. I ett hållbart tillväxtperspektiv handlar det om hur vi utvecklar arbetsmarknadsregionen och säkrar gods- och persontransporter med omvärlden. Hit räknas också mjuk infrastruktur som digitala motorvägar och hur vi planerar och bygger för att möjliggöra en god livsmiljö.

Varför är infrastruktur viktig för hållbar tillväxt?

Det är de stora arbetsmarknadsregionernas mångfald och skal fördelar som ger dem konkurrensfördelar. Rörelse mellan människor och företag leder till självförstärkande utveckling, inte minst genom kunskapsöverföring som attraherar nytt kapital och nya invånare. Ju mer närhet och täthet det är mellan människor och företag desto fler transaktioner av varor, tjänster, människor, information, kompetens kan ske och desto större fördelar och högre tillväxt eller värdeökning kan uppnås.

En konkurrenskraftig infrastruktur innebär att energi- och materialanvändning samt miljö- och hälsopåverkande utsläpp minimeras. Att vara beroende av fossila bränslen innebär allt större risker och kostnader. En väl utvecklad och hållbar infrastruktur är därför ett viktigt argument för den som funderar på att etablera sig eller investera i Sundsvall. För en stor del av de varor som transporteras och exporteras från Sundsvallsregionen, exempelvis sågade trävaror, är transportkostnaderna en stor del av värdet. I kombination med långa avstånd till världsmarknaderna innebär detta att regionens industri och transportsektor är särskilt sårbar för ökade energipriser.

Med hållbara kommunikationer menas att allt av socialt och ekonomiskt värde som ska förflyttas från en punkt till en annan ska förflyttas på ett sätt så att energi- och materialanvändning samt miljö- och hälsopåverkande utsläpp minimeras. Offentlig sektor bär mycket av kostnaderna för de oönskade kostnader som uppstår till följd av ohållbara transaktioner, ofta i form av negativa effekter på miljö och människors hälsa.

Utmaningar

Den övergripande utmaningen ligger i att skapa förutsättningar för hållbara kommunikationer i och till Sundsvallsregionen, oavsett kommunikationsform eller transportslag.

7.1 Prioritera för hållbar tillväxt

Regionens förmåga att attrahera investeringar i infrastruktursatsningar utgår från regionens egna behov satt i ett nationellt och internationellt

sammanhang. Resurserna för investeringar är begränsade. För beslut om investeringar på nationell och regional nivå finns modeller för prioriteringar. Beslut skall även samordnas med politiska avvägningar. Då uppstår behov av samsyn och samverkan kring prioriteringarna om hur vi når bästa möjliga gemensamma ”pay-off” för hållbar tillväxt i hela Sundsvallsregionen.

Framgångsfaktorer: Vilka aktiviteter, arbetssätt och beteenden leder oss fram till mål?

En gemensam modell för hur Sundsvalls kommun och Sundsvallsregionen prioriterar investeringar vid större och mer betydelsefulla infrastruktursatsningar ska utvecklas. Det handlar om att ta ansvar för helheten där regionens konkurrenskraft, förnyelse och hållbara utveckling måste prioriteras. En modell för prioritering ska bygga på:

1. En grundläggande samhälls- och affärsekonomisk kalkyl kompletterad med en livscykelanalys för att det som är långsiktigt hållbart ska få genomslag och tyngd i underlaget.
2. Inomregional funktionalitet - Störst tillväxteffekt fås genom att utveckla rörelse, närhet och täthet inom regionen fram till år 2021
3. Nationell och internationell funktionalitet – Regionförstoring och infrastruktur för export ger stor tillväxteffekt, men kapitalintensiva investeringar som Ostkustbanan ligger idag för långt fram i tidtabellen för att ge någon effekt till 2021. Stor vikt läggs vid att tidigarelägga dessa investeringar genom att motivera för dess positiva effekter nationellt och internationellt.
4. Ordning och funktionalitet mellan projekten – För att investeringar ska kunna uppnå önskad effekt måste de sitta ihop med helheten. Inget system är starkare än sin svagaste länk. Investeringsplanering måste därför bygga på en långsiktig beredskap för att visa på vilken kronologisk ordning för projekten som ger störst nytta.
5. En utvecklad infrastruktur med nya logistiklösningar bör också skapa förutsättningar för nya arbetssätt, affärsmodeller, nya verktyg för kommunikation och beteendeförändringar. Alla utvecklingsprojekt som stödjer infrastrukturutvecklingen måste också vara en del av helheten. Det vill säga utveckling ska utmanas att vara innovativ och därför behövs samverkan mellan näringsliv, FoU och offentliga aktörer. Sundsvalls kommun har här en roll att bjuda in till sådana samarbeten.

7.2 Inomregional funktionalitet

Det regionen kan påverka fram till år 2021 är framför allt att öka den inomregionala funktionaliteten. Med det menas förutsättningar att utveckla en ökad rörlighet, närhet och täthet mellan människor och andra organisationer inom regionen. Det ska vara enkelt att nå sitt arbete och få vardagen att fungera trots långa avstånd. Fler kompetenser ska kunna röra sig på en större gemensam arbetsmarknad. Infrastruktur ska på ett konkurrenskraftigt sätt kunna transportera varor, gods och människor inom

såväl till och från regionen. Den regionala funktionaliteten påverkas av de infrastruktursatsningar som i ett Sundsvallsperspektiv beskrivs i det så kallade Sundsvallspusslet.

Framgångsfaktorer: Vilka aktiviteter, arbetssätt och beteenden leder oss fram till mål?

Samsyn är en förutsättning för att få till nationella investeringsbeslut till nytta för nationen och regionen. Regionens företrädare och kommunerna i regionen behöver fortsätta arbeta för att utifrån gemensamma värderingar och effekter prioritera regionala satsningar. Sundsvalls kommun behöver fortsatt ta ett ansvar att bjuda in och föra en öppen dialog kring infrastrukturinvesteringar.

7.3 Kommunikationscentrum för affärer

Sundsvalls kommun ska bli en föregångare vad gäller att utveckla kommunikationer och logistiklösningar med gröna resor och transporter i alla väderstreck på såväl väg och järnväg som flyg och till havs. Ett sådant arbete innebär en helhetssyn på kommunikationer. Det behövs ett hållbart synsätt på såväl logistiklösningar som affärsutveckling för att uppnå starkt förnyelse, attraktivitet och konkurrenskraft i regionen.

Framgångsfaktorer: Vilka aktiviteter, arbetssätt och beteenden leder oss fram till mål?

Att skapa ett kommunikationscentrum som driver hållbar regional tillväxt, kan ur Sundsvallsperspektiv ses som en trestegsraket.

- Det första steget handlar om de fysiska strukturerna, exempelvis en kombiterminal, vilket är en förutsättning för en effektiv handel.
- Det andra steget handlar om att fylla de fysiska strukturerna med aktiviteter som bidrar till hållbar tillväxt, exempelvis utvecklingen av en logistikpark.
- Det tredje steget handlar om att utveckla Sundsvalls kommun till ett transaktionsintensivt kommunikationscentrum där varje transaktion inte bara ska vara hållbar, utan även bidra till affärsutveckling och innovationer med effekter i hela regionen.

Sammantaget behövs en affärsplan och strategi som ser till hela värdekedjan, som inkluderar positiva effekter för exempelvis ett transportkluster, ett innovationssystem för kommunikationer, utbildning inom logistik och gröna transporter.

7.4 Hållbara transporter

Så länge transporterna fortsätter att växa så kommer transporterna fortsätta att vara ett av våra allra största klimathot. Att ställa om till hållbara kommunikationer innebär prioriteringar i hela kedjan från tillgång till förnyelsebara drivmedel, tankställen, fordon, beteendeförändringar, förändringar av lagar och regler och marknadskommunikation.

Framgångsfaktorer: Vilka aktiviteter, arbetssätt och beteenden leder oss fram till mål?

Då vinsterna med hållbara transporter kommer att kunna hämtas hem först på relativt lång sikt, krävs incitament och åtgärder som stimulerar en långsiktigt hållbar omställning av transporter och transportsystem.

Ett exempel på sådana incitament är:

- Kompetensuppbyggnad
- Hållbar och innovativ upphandling
- Gång, cykelvägar, kollektivtrafik, trafiksäkerhet
- Samverkan och profilering inom projekt som exempelvis nu pågående projekt som Green Highway och BioFuel Region

8 Kompetens

Kompetens är en individs förmåga att tillämpa kunskaper och färdigheter. Med ”kompetensförsörjning” menas att tillgodose behov i en verksamhet eller ett samhälle som bidrar till utveckling. Nära kopplat till kompetensbegreppet är innovationsmiljöer, det vill säga platser där nytänkande och nya innovationer kan födas och växa.

Varför är kompetens viktigt för hållbar tillväxt?

Utveckling kan inte ske utan kunskap och tillväxt kan inte skapas utan kompetens. I en kunskapsdriven ekonomi är det avgörande att arbetsgivare kan hitta arbetskraft med sådan kompetens att utveckling kan ske.

Kompetensförsörjning är också avgörande för nyetableringar och investeringar. Mycket förenklat kan man säga att människor med kunskap tillför mer och kostar mindre ur ett samhällsperspektiv. Generellt gäller att personer med längre utbildning deltar i högre grad i samhällslivet och har större tillit till andra människor, så kallat högt socialt kapital. Utbildning ökar den enskildes förutsättningar och vilja för en hållbar livsstil och förmåga att klara motgångar i livet. Förmågan att anpassa sig till framtida utmaningar och möjligheter ställer särskilda krav på den allmänna kunskapsnivån. Utbildning är alltså avgörande för hållbar tillväxt.

Utmaningar

Sundsvallsregionen måste uppgradera hela sitt utbildningsväsende för att kunna nå uppställda mål. Utbildning som leder ökad kunskap, kompetens och innovation är ensamt den viktigaste framgångsfaktorn för en hållbar tillväxt. Regionen måste kraftsamla för att säkra den framtida kompetensförsörjningen och stärka humankapitalet.

Men det räcker förmodligen inte med att uppgradera utbildningssektorn utan hela regionens syn på och värdering av utbildning måste förändras i grunden. Attityder och inställning till lärande, vi kan kalla det

”utbildningskulturen”, måste stärkas. Vi behöver ett förhållningssätt till lärande som inbegriper hela uppväxsystemet och hela livet. Idag är våra barn och ungdomar cirka 17 % av sin vakna tid i skolan, varför hemmet, fritidsmiljöerna, föreningslivet och många andra platser också är viktiga för lärandet.

8.1 Grund- och gymnasieskola

Resultaten i Sundsvalls grundskola är bland de sämsta i landet⁴.

Utgångsläget är att var tredje elev som går ut årskurs nio är inte godkänd i alla ämnen. Var fjärde elev var inte godkänd i matematik. Nästan var tredje elev som påbörjade gymnasieutbildningen år 2006 hade inte slutbetyg 4 år senare, vilket innebär att endast drygt hälften av årskullen har skaffat sig en grundläggande behörighet till studier på högskola eller universitet.

Framgångsfaktorer: Vilka aktiviteter, arbetssätt och beteenden leder oss fram till mål?

Det behövs en generell förståelse och en positiv inställning till livslångt lärande och utbildning. Grundskolans utveckling ska föras högst upp på den politiska agendan. Det måste sägas högt och tydligt att utbildning och livslångt lärande är betydelsefullt för såväl individ som samhälle.

Utbildning på gymnasienivå stärker möjligheterna till att överhuvudtaget få en anställning. Högre kunskapsnivåer behövs för att bidra till samhällets förnyelse och utveckling.

Utvecklingen ska ske på kunskapsbaserad grund. Det innebär att vi tillämpar de sätt att åstadkomma förändring som vi vet fungerar, utifrån forskning och vedertagen kunskap.

Utveckling av grundskola och gymnasium ska också ske med helhetssyn som grund. Värderingen är att individens hela livssituation och förutsättningar formar möjligheterna till framgång i skolan. Det betyder att fler kommunala verksamheter och samhällsaktörer måste mobiliseras för att uppnå målen. Utbildningen ska anta framtida utmaningar och möjligheter och skolan ska vara en spännande och intressant plats med goda utvecklingsmöjligheter för att stärka en positiv utbildnings- och lärandekultur.

8.2 Mittuniversitetet

Mittuniversitetets konkurrenskraft behöver uppgraderas. Konkurrensen om studenter och forskare ökar samtidigt som tilldelningen av forskningsmedel gynnar de större och äldre universiteten. Årskullarna som söker sig till universitetet och högskolor kommer att minska drastiskt med start år 2012. Med en överkapacitet i utbildningssystemet totalt sett kommer konkurrensen

⁴ Källa: SKL Öppna jämförelser oktober 2011

om studenterna att hårdna. Lyckas inte Mittuniversitetet behålla och öka sin attraktivitet så riskerar antalet studerande att minska med uppåt 30 % framåt år 2021. Det kan långsiktigt skapa allvarliga konsekvenser för hållbar tillväxt i regionen.

Framgångsfaktorer: Vilka aktiviteter, arbetssätt och beteenden leder oss fram till mål?

Vi måste alla stödja Mittuniversitetet att behålla studenter och öka sin attraktivitet. Sundsvallsregionens attraktivitet går hand i hand med Mittuniversitetets. Regioner som har ett universitet eller en högskola utvecklas mer positivt genom tillförsel av ny kompetens, kompetensförsörjning och innovationer.

Ett sätt att mildra effekten av ett minskat studentunderlag är samverka med forskare och studenter i de kommunala uppdragen och projekten. Kommunen behöver också vara innovativ för att lösa framtida problem, inte minst hållbara sådana. Det vi behöver är nära samverkan med Mittuniversitetet genom exempelvis traineeverksamhet, arbetspraktik, nätverksrelationer, kompetensutbyte, utvecklingsprojekt mm.

De flesta innovationer skapas i samspel mellan idégivare, forskare och aktörer som producerar, sprider och använder ny teknik och ny kunskap. Villkoren för ökad kommersialisering och samverkan med näringslivet är inte i första hand bestämda av universitetet, utan är snarare en kombination av styrning på nationell, regional och lokal nivå. Eftersom regionen i mycket hög grad är beroende av export för sin utveckling har stat och kommun en viktig roll som möjliggörare, investerare och beställare i de gemensamma innovationssystemen.

Kommunen kan också samverka med regionala aktörer för att attrahera mer EU- och nationellt utvecklingskapital för forskning, strategiska nätverk och innovationssystem. Det är en av de frågor som kräver ett bra regionalt samarbete för att bli trovärdiga gentemot nationella myndigheter och finansiärer.

8.3 Samverkan i hela utbildningssystemet

Samverkan mellan grund- och gymnasieskola, vuxenutbildning, universitet och näringsliv måste stärkas. Efterfrågan av kompetens styrs utifrån uppbyggnaden och sammansättningen av regionens näringsgrenar. Det är av stor vikt att kompetensförsörjning styrs av efterfrågan, men också att kompetens utvecklas för en framtida arbetsmarknad och utmaningar.

Framgångsfaktorer: Vilka aktiviteter, arbetssätt och beteenden leder oss fram till mål?

Det behövs fler utbildningsplatser för livslångt lärande. Utbildning är inte bara skola. Lärandet äger rum och pågår på många platser. När hela utbildningssystemet är attraktivt och av högsta kvalitet är det inte bara den utbildning som äger rum i skollokalerna som räknas. Då räknas och värderas också det icke-formella lärandet, det som äger rum på praktikplatsen, i föreningslivet, på idrottsplatsen eller i den politiska organisationen.

Regionens arbetsgivare har en viktig roll som förebilder, att skapa nära samarbete med utbildning och erbjuda praktisk träning i näringslivet. Samverkan är en nyckel i arbetet. Det innebär strategisk samverkan med gemensamma mål för näringsliv, utbildningsanordnare och mellan skolformer. En nära samverkan mellan skola och näringsliv med gemensamma utmaningar bidrar också till att stärka en innovativ och entreprenöriell tradition.

Utbildning ska också anpassas till en arbetsmarknad i omvandling. Vi vet inte idag vilka jobb som finns på en framtida arbetsmarknad. Det vi vet är att produkter, tjänster och affärsmodeller får ett allt högre kunskapsinnehåll. Det blir mer fokus på resurseffektivitet och hållbar utveckling samt mer konsumtion av upplevelser och tjänster.

9 Attraktivitet

Varför väljer vi att besöka, flytta till, eller etablera ett företag på en viss plats? Vad gör en plats attraktiv? Attraktivitet är en kombination av konkurrensfördelar som i sin helhet skapar en positiv inställning och association till platsen som helhet. Det utgår väldigt mycket från vår egen inställning till den plats vi lever på.

Varför är attraktivitet viktigt för hållbar tillväxt?

En attraktiv region har en intressant och lovande framtid. Om Sundsvall uppfattas som attraktivt är det lättare att motivera människor, företag och investeringar att välja Sundsvallsregionen istället för en annan plats. Attraktivitet är också starkt associerat med framtidstro och kreativitet. En sådan plats utvecklas hållbart och attraherar framtida generationer.

Utmaningar

Vi har flera outnyttjade styrkeområden som skulle kunna stärka regionens attraktivitet. Regionen har som helhet goda förutsättningar för människor att leva det goda livet. Vi måste bli bättre på att ta vara på och kommunicera dessa styrkeområden.

9.1 Varumärkesposition

En tillväxtmotor är en plats där det finns mångfald, kreativitet, nya idéer och en öppen och välkomnande attityd för det som är nytt och spännande. En varumärkesposition syftar till att sticka ut för att hamna högt på människors mentala lista över attraktiva platser.

Framgångsfaktorer: Vilka aktiviteter, arbetssätt och beteenden leder oss fram till mål?

Att nå igenom kommunikationsbruset med ett positivt budskap innebär att var och en av oss berättar om Sundsvall. Exempel är spännande och intressanta upplevelser, personer och företag. Att vi har en bred arbetsmarknad och ett mycket väl utvecklat fritidsliv. Det är viktigt att omvärlden associerar Sundsvall med en positiv känsla.

Sundsvall ligger på en bra nivå i riket både ekonomiskt, socialt och ekologiskt, men även om vi ligger i framkant inom flera områden så kan det bli mer utveckling i form av affärer och sysselsättning. Vi behöver paketera och synliggöra sådant som gör Sundsvall och Sundsvallsregionen spännande och intressant. Ett sätt att samla sig kring varumärkespositionen är att samla på sig förebilder i form av platser, personer, företag, idéer och annat som kan användas för att stärka den mentala bilden av Sundsvall.

De mål som finns i strategin är samma mål som varumärket ska jobba för. Det vill säga ökad konkurrenskraft, förnyelse och hållbar utveckling. På sikt behöver vi därför göra ett varumärkesarbete för hela regionen. Vilka är hela regionens attraktiva och unika delar?

9.2 En livsmiljö i toppklass

Livsmiljö handlar om människans livssituation i sin boende-, arbets-, kultur- och fritidsmiljö. I livsmiljön ingår en mängd olika faktorer som påverkar livskvaliteten och levnadsomständigheterna, dessa berörs och påverkas av många samhällsområden där miljön sätter de yttre ramarna.

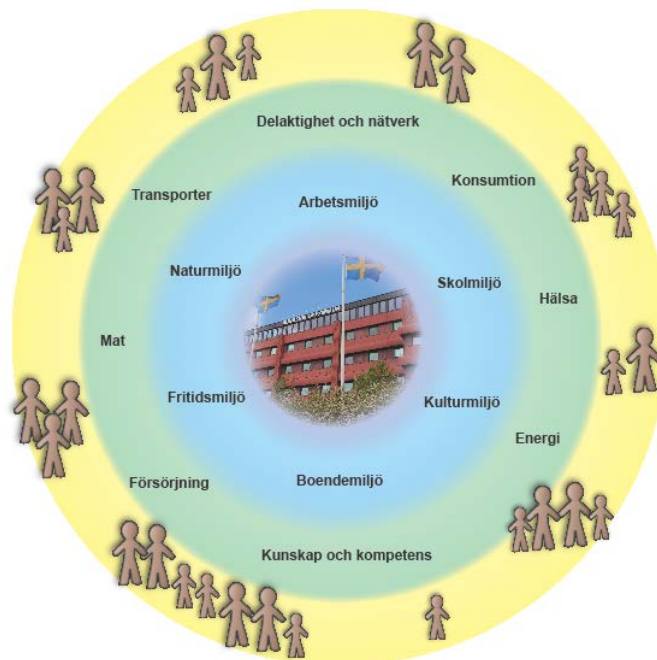
En livsmiljö i toppklass gör det goda livet möjligt. Där finns tillgång till resurser som tillåter människor att växa och utvecklas. Samhället är strukturerat på ett sätt som gör det lätt för människor att få ihop livspusslet. I ett sådant samhälle underlättas bra livsstilsval i vardagen som stärker människor och dess relationer samt minskar belastningen på vår miljö.

Livskraftiga ekosystem är grunden för mänsklig välfärd och därmed även grunden för en god livsmiljö. Det sociala systemet ska drivas och utvecklas på ett sätt som ger utrymme för att de ekologiska systemen ska kunna hantera förändringar och vidareutvecklas. De livsviktiga gratistjänster vi får från jordens ekosystem som klimatreglering, rening av vatten och luft,

pollinering av grödor och havens förmåga att producera fisk måste hanteras på ett hållbart sätt. För att bevara en god livsmiljö måste vi därför ställa om vårt samhälle. Energisystemen ska baseras på förnybar energi, samhället och markanvändning behöver planeras smartare. Vi behöver ändra våra matvanor och vår övriga konsumtion för större globalt och lokalt ansvarstagande för både hälsa och miljö.

Framgångsfaktorer: Vilka aktiviteter, arbetssätt och beteenden leder oss fram till mål?

I livsmiljön ingår både hårda och mjuka faktorer som påverkar livskvaliteten och levnadsomständigheterna. Exempelvis vår hälsa berörs och påverkas av många samhällsområden och kommunen har ett ansvar att skapa förutsättningar för en god hälsa på lika villkor för hela befolkningen.



Kommunen har ett ansvar att bedriva en hållbar samhällsutveckling, vilket i sin tur påverkar människors förutsättningar att leva det goda livet.

Alla delområden som utgör livsmiljö följs upp genom nyckeltal på samhälls nivå. På så sätt kan vi analysera och planera för insatser som utvecklar livsmiljön. Dels definierar kommunen vad som är en livsmiljö i toppklass, mäter nyckeltal och gör en samlad bedömning utifrån dess delar. Dels tar kommunen del av de nyckeltal som andra instanser i samhället mäter för att se hur vi ligger till i jämförelse med andra kommuner.

Kommunens ansvar är att bedriva en effektiv samhällsomställning till ett hållbart samhälle. Det innebär att vi skapar möjligheter för individer, företag

och organisationer att minska sin negativa påverkan på miljön och öka sin konkurrenskraft med många möjligheter för fler företag och människor att etablera sig i Sundsvall.

9.3 Klimatsäkert samhälle

Sundsvall är den första kommun i Sverige som gjort en genomgripande analys av lokala effekter av ett förändrat klimat. Sundsvall är idag inte klimatsäkert men vi ligger väldigt bra till nationellt och internationellt. Det handlar om att förebygga och anpassa nu, så att vi undviker onödiga kostnader, mänskligt lidande och onödiga risker för folkhälsan. Vi har goda möjligheter att utveckla en i förhållandevis klimatsäker plats, bättre möjlighet än många andra platser i världen.

Framgångsfaktorer: Vilka aktiviteter, arbetssätt och beteenden leder oss fram till mål?

Genom god samhällsplanering förebyggs och minskas samhällets sårbarhet för olika typer av väderhändelser. Det gäller i första hand att anpassa om- och nybyggnation av dagvattensystemet till större vattenflöden, men det räcker inte. Vid extrema skyfall måste vi också få undan vatten snabbt på annat sätt än via dagvattensystemet utan att det vållar skador på bebyggelse, verksamheter, miljön eller utgör fara för allmänheten.

Andra viktiga områden är dricksvattenkvalitet och konsekvenser för fastigheter. Relevanta kunskaper ska spridas till allmänheten, företag, inom kommunen men även till banker och försäkringsbolag som också kommer att drabbas av att värden försvinner eller höga kostnader på grund av väder.

Kommunens nämnder och bolag ska använda och fortsätta utveckla riktlinjer och ställa sig frågan inför beslut om det i ärenden som avser byggande, drift, och underhåll också har tagits hänsyn till effekter av ett förändrat klimat.

9.4 För den kreativa klassen

Då arbetskraftens kompetens är den enskilt viktigaste faktorn för att behålla konkurrenskraften i näringslivet har platsens attraktivitet en allt större betydelse för tillväxten. Kreativa kompetenser söker sig till kreativa miljöer. En sådan miljö anses vara lättare att erbjuda i större och täta städer, som kan erbjuda mångfald av både karriär- och livsmöjligheter. Men även många mindre orter som lyckats länka sig till dessa stadsmiljöer och erbjuda komplementära funktioner och roller är framgångsrika. Sundsvalls Stenstad erbjuder en del av dessa kvalitéer. Den kreativa klassen, det vill säga kunskapsarbetarna går att finna inom en rad olika industrier, exempelvis forskning, teknologi, konst, kultur och underhållning.

Framgångsfaktorer: Vilka aktiviteter, arbetssätt och beteenden leder oss fram till mål?

Sundsvallsregionens och framför allt Sundsvalls stadsplanering kommer att ha en stor betydelse för den framtida utvecklingen och påverka näringslivets rekryteringsmöjligheter. Att bygga och utveckla Sundsvall för den ”kreativa klassen” innebär att balansera stadsutvecklingen mellan olika intressen och behov. Prioriterade målgrupper fram till 2021 är ungdomar, barnfamiljer och den kreativa klassen.

Exempelvis Norra Kajen, resecentrum och motsvarande profilprojekt har unika möjligheter att stärka Sundsvall attraktivitet, men kan också stärka näringslivets utveckling genom affärer och ökad sysselsättning. Dessa möjligheter får inte förspillas.

En översiktsplan, som beskriver mark och vattenanvändning för att möta framtida behov, kan bli starten på en gemensam regional process. En markering som visar en större mångfald och ett gott samverkansklimat för att tillsammans uppnå en gemensam vision för Sundsvallsregionen.

Sundsvallsregionen kan ta en rad olika långsiktiga initiativ för att stödja innovativa samarbeten med det lokala näringslivet och FoU inom t ex stadsbyggnad, bostadsproduktion, energi, kommunikationer, miljö och samhällsservice.

Tjänstesektorn är den branschsektor som växer snabbast. Utvecklingen är beroende av hur det går för de större företagen, men framförallt av befolkningsutvecklingen och att Sundsvall med Birsta som nod kan fortsätta att attrahera besökare även utanför regionen. Såväl handelns som besöksnäringens utveckling är beroende av detta. Samtidigt tyder allt på att konkurrensen med framförallt Umeå kommer att öka. För att realisera visionen måste Sundsvall behålla sin uppbyggda position som en stad där man gör affärer med hela södra Norrland och kanske också norra Svealand på sikt.

Företagstjänster återfinns vanligtvis i centrala lägen som också kännetecknas av hög tillgänglighet, bra servicefunktioner samt närhet till kompetens och viktiga kundgrupper. En stor del av branschen präglas av möten, vilket gör centrala, lättillgängliga lägen fördelaktiga. De mindre företagen är ofta känsliga för lokalhyrorna, därför behövs billiga alternativ för mindre företagare och egenföretagare inne i city.

10 Region

Människor och företag bryr sig inte om administrativa gränser utan de ser till vad som funkar och är framgångsrikt. Med ”region” menar man en

geografisk yta, som avgränsas av funktionella eller administrativa gränser. Regionindelningen får betydelse för hur samverkan kan ske administrativt inom en region. En funktionell arbetsmarknadsregion begränsas utifrån arbetskraftens pendlingsmönster.

Varför är region viktigt för hållbar tillväxt?

Den globala konkurrensen sker mellan regioner, inte mellan länder. Regioners förmåga att samverka och mobilisera för utveckling blir då central för hållbar tillväxt. Vår utmaning är att skapa närhet trots en glest befolkad geografisk yta. Det handlar om att bli starkare tillsammans för att främja förnyelse och utveckling. Det regionala ledarskapet är viktigt för samling, prioritering och för att få en röst i nationella och internationella sammanhang. Inte minst när det gäller att få tillgång till nationella och internationella resurser för investeringar. Särskilt som dessa investeringar behövs för omställning till ett mer hållbart samhälle.

Utmaningar

Sundsvalls kommuns befolkning växer sakta samtidigt som befolkningen i länet minskar. Det kommer att krävas särskilda utvecklingsinsatser och ett bra utvecklingsklimat för att Sundsvalls kommun med omland ska kunna stå sig i den nationella och internationella konkurrensen.

10.1 Regionalt ledarskap

Många efterlyser ett tydligt regionalt ledarskap. När många invånares och företags vardag sträcker sig över kommungränser krävs också ett ledarskap som tänker i en större geografi än den egna kommunen. Att tro att man konkurrerar med varandra är en missuppfattning som kan stå alla kommuner dyrt. Inte minst får det konsekvenser för nationella prioriteringar kring investeringar i infrastruktur och annat som stöd till universitet och innovationsmiljöer.

Framgångsfaktorer: Vilka aktiviteter, arbetssätt och beteenden leder oss fram till mål?

De analyser som gjorts pekar entydigt på att Sundsvallsregionen behöver höja takten i sitt utvecklingsarbete för att inte tappa ytterligare i konkurrenskraft. Utmaningen ligger i att varje kommun ser till helheten och inte hur mycket var och en vinner på varje enskilt samarbete. Ett regionalt ledarskap och ett gemensamt åtagande för hela Sundsvallsregionens bästa går inte att kommandera fram. Det tar tid att åstadkomma eftersom det bygger på ömsesidigt förtroende. Det handlar om arbetssätt och beteenden som leder till ökad tillit och samverkan. Sundsvalls kommun kan bjuda in och på olika sätt plantera projekt inom exempelvis markanvändning, gemensam vision eller varumärke för att stärka regionens samsyn och samverkan.

Regionens förmåga att attrahera utvecklingskapital är starkt kopplat till regionens förmåga att motivera sitt bidrag till nationell och internationellt ökad konkurrenskraft, förnyelse och hållbara utveckling. Det handlar om att var trovärdig och enad i hur regionen bäst bidrar till nationell och internationell nytta. Arbetet sker i samverkan och pågår ständigt i den lokala, regionala, nationella och internationella nivån. Synergier och prioriteringar behöver ständigt kommuniceras och förankras mellan den regionala nivån och EU för att positionera regionen. Framgångsfaktorn är starkt kopplad till det regionala ledarskapet.

10.2 Stärk regionens tillväxtmotor

Sundsvalls kommun är kärnan i den funktionella arbetsmarknadsregionen. Sundsvall har störst andel av befolkning och sysselsättningen samt står för merparten av befolknings- och sysselsättningstillväxten i regionen. Det är bara Sundsvall och på senare år Timrå som har en positiv befolkningsutveckling. Utan närheten till Sundsvall skulle situationen för kranskommunerna med stor sannolikhet ha varit ännu dystrare. Därför är det av gemensamt intresse att regionkärnan stärks och utvecklas. Sundsvall har en viktig roll som nav och motor för regionen som helhet med sitt utbud av arbetsplatser, utbildning, kultur, nöjen och kommersiell service. Inte minst utgör Mittuniversitetet en central konkurrensfaktor och en angelägenhet för hela regionen.

Framgångsfaktorer: Vilka aktiviteter, arbetssätt och beteenden leder oss fram till mål?

Sundsvalls kommun har i sin roll som tillväxtmotor ett uppdrag att underlätta införande och utveckling av förtroendeskapande arbete och gemensamt lärande i regionen. Det är av gemensamt intresse att kärna och omland stärks utifrån sina förutsättningar så att individer och företag kan erbjudas kompletterande boende- och livsmiljöer i olika prislägen inom regionen, med goda kommunikationer till och från kärnan. Detta kan innebära att några kommuner i Sundsvallsregionen i framtiden får en ännu tydligare roll som boende- och fritidskommuner.

10.3 Regionförstoring

Det är svårt att på tio års sikt utöka den geografiska utbredningen av Sundsvallsregionen. Den som händer är att tågtrafiken kommer att förkorta restiden mellan Sundsvall och Kramfors så att den blir samma som till Ånge. Innan större investeringar kan ske i järnväg är det viktigt att satsa på att öka den inomregionala funktionaliteten. Precis som att Sundsvalls näringsliv gynnas av det finns ett fungerande näringsliv i Timrå och Härnösand så gynnas näringslivet i dessa båda orter av att de kan få tag i kompetens som kanske helst vill bo i Sundsvall.

Framgångsfaktorer: Vilka aktiviteter, arbetssätt och beteenden leder oss fram till mål?

För att öka matchningen mellan arbetsgivare och arbetstagare krävs ökade pendlingsmöjligheter genom satsning på förbättrad infrastruktur. En större arbetsmarknadsregion med fler rörliga invånare ökar möjligheterna till rätt kompetens på rätt plats. Det bidrar till större branschbredd vilket i sin tur skapar ytterligare specialisering vilket ger ännu fler jobb. Dessutom sker stor pendling till studier, kultur- och fritidsaktiviteter som möjliggör större utbud och högre attraktivitet och livskvalitet för regionens invånare.

Tjänstesektorn som står för merparten av tillskottet av nya arbetstillfällen har sin starkaste utveckling i storstadsregionerna, universitetsorter samt vissa regionala centrum. Gemensamma satsningar behövs för att stärka innovativa miljöer och efterfrågan på kvalificerade tjänster med kopplingar till Mittuniversitetet.

Inom Sundsvallsregionen initieras fler och fler samverkansområden mellan kommunerna. En utmaning är att denna samverkan utvecklas till att förutom att bidra till viktigt erfarenhetsutbyte också kan ge verkliga fördelar i form av konkret samverkan inom fler områden. Då kan stordriftfördelar uppstå, sett till hela Sundsvallsregionen.

11 Effektiv kommun

Kommunen som organisation förvaltar stora delar av Sundsvallsbornas resurser. De ska användas för att säkerställa att service, tjänster, myndighetsutövning och utveckling kommer sundsvallsborna till godo. Att vara en effektiv kommun betyder att Sundsvallsborna får ut så mycket nytta som möjligt utifrån de mål som lagts fast, och med de resurser som finns. Det innebär att fokus är på värdeskapande aktiviteter. Vad som är värdeskapande kommer fram i en ständigt pågående dialog och samsyn med Sundsvallsborna och andra intressenter.

Varför är en effektiv kommun viktig för hållbar tillväxt?

Sundsvalls kommun är den organisation i Sundsvall som har det största ansvaret att utveckla Sundsvall och att göra det hållbart ur ett ekologiskt, socialt och ekonomiskt perspektiv. Det arbetet måste utgå från ett synsätt där sundsvallsborna får tillbaka så mycket som möjligt för sina insatta resurser, nu och för kommande generationer. En effektiv kommun är en därmed en resurseffektiv kommun inom alla områden och som organisation kan den sägas utgöra grunden i vårt samhälle för att skapa hållbar tillväxt.

Utmaningar

En effektiv kommun skapar utrymme för långsiktiga och strategiska satsningar och på så sätt tar kommunen ansvar för framtidens sundsvallsbor och dess livsmiljö. Utmaningen är att prioritera långsiktiga strategiska vägval, vilket i det korta tidsperspektivet kan upplevas få negativa effekter i den dagliga verksamheten.

11.1 Ökad värdeorientering

Värdeorientering handlar om att fokusera all verksamhet på att skapa ett mervärde för dem som vi är till för. För att kunna öka kommunens värdeorientering behövs ökade kunskaper om vilka behoven är. De uttalade och de som inte är uttalade. Den kunskapen kan bara öka i en ständig dialog och samverkan med invånare och organisationer. En kommun där politiker och tjänstemän aktivt samverkar med invånarna, och där det är lätt att delta i den demokratiska processen, har stor möjlighet att bli mer effektiv och mer attraktiv.

Framgångsfaktorer: Vilka aktiviteter, arbetssätt och beteenden leder oss fram till mål?

- Att utveckla verksamheters processer, att sätta mål för processerna med hjälp av en gemensam ”verktygslåda”,
- Att tänka processer utifrån behov och inte utifrån organisation,
- Att få mer kunskap om behoven med hjälp av gemensam metodik,
- Att hela tiden sträva efter helhetssyn och finna möjliga förbättringar,
- Att känna till och använda bästa och ”renaste” teknik och arbetssätt,
- Att sluta göra sådant som inte ger ett mervärde till dem vi är till för.

11.2 Flexibilitet - anpassning till omvärlden

En effektiv kommuns långsiktiga utmaning handlar om välfärdens framtida omfattning och finansiering. Demografiska förändringar, teknikutveckling och ökade krav på välfärdstjänster leder till att allt färre ska finansiera välfärden för allt fler. Det handlar också om att hantera en allt mer känslighet för globala omvärldshändelser, konjunktursvängningar eller ändrad lagstiftning, vilka snabbt ändrar förutsättningarna för den kommunala verksamheten.

Framgångsfaktorer: Vilka aktiviteter, arbetssätt och beteenden leder oss fram till mål?

Kommunen måste ständigt diskutera hur den ska anpassa sig till allt tuffare utmaningar, samtidigt som de framtida medborgarna erbjuds en förväntad välfärd till en rimlig kostnad. Det är då extra viktigt att ha en ekonomi i balans och en god resurshushållning med möjlighet att frigöra resurser för att kunna investera i framtiden. Kommunen måste ha beredskap och

kompetenser för att kunna agera snabbt, vara flexibel och ha resurser att kunna parera olika händelser.

11.3 Ekonomisk styrning för hållbar tillväxt

För att tillgodose den effektiva kommunens hållbara tillväxtutmaningar behövs en anpassning av organisationens sätt att arbeta och tänka. Hållbar tillväxt innebär en syn på investeringar i det långsiktiga och bredare perspektivet.

Framgångsfaktorer: Vilka aktiviteter, arbetssätt och beteenden leder oss fram till mål?

Gällande ekonomisk praxis kommer att utmanas av livscykelanalyser och sociala och ekologiska kostnader som uppstår och växer om problemen inte åtgärdas. Spelreglerna för ekonomiska prioriteringar förändras, inte minst inom omställning inom energiområdet. Det behövs en innovativ och hållbar upphandling samt en fysisk planering som tar hänsyn till framtida globala utmaningar och möjligheter.

På sikt kommer företag, organisationer och nationer som vill vara konkurrenskraftiga att tvingas att navigera i en ny värld där hållbarhet är en icke förhandlingsbar förutsättning. Den hållbara tillväxtstrategin är därför Sundsvalls kommuns svar på hur hela kommunkoncernen ska arbeta och tänka långsiktigt i de egna verksamheterna för att kunna nå uppställda mål.

Genomförandet av strategin ska ske inom ramen för kommunens ordinarie styrsystem. För att strategin ska bli framgångsrik behövs ett kompetenshöjande arbete inledas i hela organisationen i hållbar tillväxt. I ett sådant perspektiv är en förvaltnings- eller bolagschef också en utvecklingschef och bär således ansvar att nå samsyn och samverkan kring strategin i hela koncernen.

11.4 Innovativ partner

Kommunen är myndighetsutövare, upphandlare av tjänster och varor, leverantör av tjänster till invånare och företag eller andra verksamheter, och arbetsgivare. Vanligtvis uppfattar sig inte kommuner som innovativa ändå är en hög andel av medarbetarna involverade i någon form av organiserat förnyelsearbete. Omvärldsförändring med ändrade förutsättningar, lagar och regler kommer också med stor sannolikhet att innebära ett ökat behov av förbättrade och helt nya processer eller arbetssätt. Det blir allt mer tydligt att bilden av offentlig verksamhet är en viktig motor för innovation, vilket också driver näringslivets utveckling.

Framgångsfaktorer: Vilka aktiviteter, arbetssätt och beteenden leder oss fram till mål?

Sundsvallsregionens innovativa profil är idag ganska låg. För att locka kreativa människor och företag till regionen kan kommunen ställa tydligare krav eller bidra till innovativt tänkande i samband med nätverkande, fysisk planering, bygglovhantering etc.

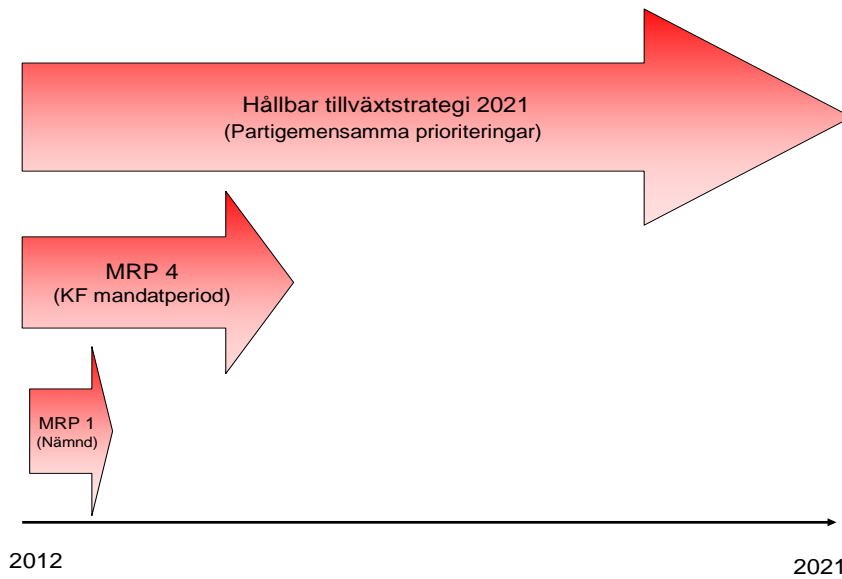
Som innovativ upphandlare kan kommunerna i den funktionella regionen agera samlat och ställa krav som stärker det regionala näringslivets konkurrenskraft. Inte minst för att fler företag ska bli mindre lokalmarknadsorienterade, öka samverkan med forskning och teknikutveckling och kunna ta sig ut på en geografiskt större marknad, utanför regionen och internationellt.

Innovationsupphandling är ett verktyg för att stimulera användning av innovationer. Innovationer i offentlig verksamhet är högt prioriterade på den nationella agendan. I sammanhanget bör också den digitala agendan och e-delegationen framhållas.

12 Strategins genomförande

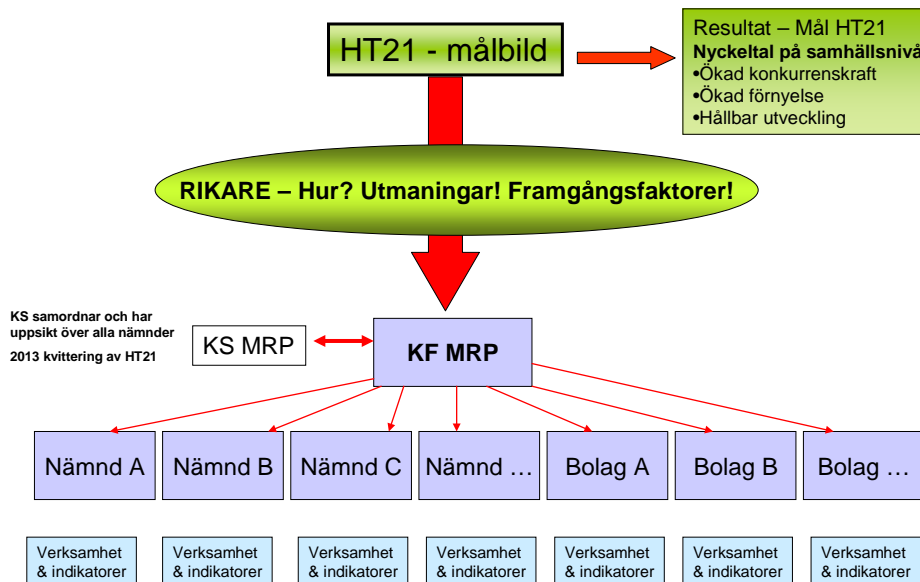
Målbilden för den hållbara tillväxtstrategin beskriver hur kommunens förtroendevalda vill att Sundsvall ska se ut år 2021. Målbilden består av partigemensamma prioriteringar som kräver ett långsiktigt och samlat arbete över nämnds- och bolagsgränser. Strategin RIKARE är Sundsvalls kommuns svar på hur hela kommunkoncernen ska arbeta och tänka långsiktigt i de egna verksamheterna för att kunna nå uppställda mål.

Sundsvalls kommun styrs idag genom att kommunfullmäktige för varje mandatperiod lägger fast övergripande mål i sin fleråriga mål och resursplan (MRP4). Varje nämnd och styrelse bryter ner dem till mål för sitt ansvarsområde, och beskriver dem i en ettårig mål och resursplan (MRP1). Sedan formulerar förvaltningar och bolag en verksamhetsplan utifrån dessa mål. Verksamhetsplanen godkänns av nämnden eller styrelsen.



Tidsperspektivet mellan hållbar tillväxtstrategi, MRP4 och MRP1.

Den hållbara tillväxtstrategin har alltså ett längre tidsperspektiv än Mål och resursplanerna. Den är fastställd i bred politisk enighet, vilket skiljer den från Mål och resursplanerna som uttrycker den politiska viljan för varje mandatperiod.



Målbilden är riktninggivare vid kommunfullmäktiges, nämnders och bolags mål och resursplansarbete.

För ett framgångsrikt genomförande av strategin är det viktigt att den inarbetas i kommunens ordinarie styrsystem. Genomförandet ska ske på följande sätt:

1. Vid analys och planering är den hållbara tillväxtstrategin RIKARE riktningsgivare och en grund för formuleringarna. I analysrapporterna beskrivs aktuella utmaningar och vägval kopplade till den hållbara tillväxtstrategin. Viktigt att analysen belyser mål både på kort och lång sikt.
2. De förtroendevalda utgår från målbild och strategi och tolkar dem till en flerårig Mål och resursplan (MRP4) i enlighet med sin politiska övertygelse. MRP4 beslutas av fullmäktige.
3. När kommunfullmäktige fastställt MRP4 bryter nämnderna ner den till sina fackområden, och formulerar mål för dessa. Om punkt 1 genomförts, innebär detta att också nämndernas ettåriga Mål och resursplan (MRP1) skrivs med strategin som grund.
4. Kommunstyrelsen kvitterar att nämnder och bolag har tagit hänsyn till målbild och strategi för hållbar tillväxt i MRP1 från och med 2013.
5. Kommunkoncernens verksamheter arbetar för att nå sina mål. Indikatorer visar om verksamheterna går i rätt riktning. Vid uppföljning under året samt årsredovisning värderas om målen har uppnåtts. Avvikelsehantering sker vid behov.
6. Kommunkoncernens huvud- och stödsprocesser identifierar utifrån strategin och kommunfullmäktiges Mål och resursplan angelägna fokusområden. Vid behov initieras nya projekt eller processer för att nå målen.

12.1.1 Fortsatt kommunikation med intressenter

Kommunens invånare och organisationer berörs och påverkas av kommunens arbete både i sin vardag och i sina kontakter med kommunen. Därför är det viktigt att sundsvallsborna ges möjlighet att känna till, påverka och förstå motiven bakom arbetet för hållbar tillväxt. Ett sätt att skapa kännedom och förståelse är att hela tiden berätta om de konkreta åtgärder som sker.

Ett förslag är att kommunicera genomförda aktiviteter genom en så kallad "21-lista". I 21-listan prickar vi av genomförda åtgärder som för oss mot ett förverkligande av målbilden. Siffran 21 kopplar till Sundsvalls målbild år 2021 och Sundsvalls kommuns 400-årsjubileum.

Genomförda aktiviteter och åtgärder till 21-listan hämtas och sammanställs från nämnders och kommunala bolags årsredovisningar. Detta är ett sätt att skapa förutsättningar för en öppen och trovärdig dialog med sundsvallsborna och andra intressenter. För att få trovärdighet att Sundsvalls kommun strävar mot en hållbar tillväxt behövs en balans i uppföljningen mellan de ekologiska, sociala och ekonomiska målen. Den nuvarande traditionella årsredovisningen bör därför utvecklas i takt med att den hållbara tillväxtstrategin integreras i styrmodellen. På så sätt kan årsredovisningen utvecklas till en hållbarhetsredovisning.