**Beslutsunderlag version 2018-06-01**

**-Ansökan om medel för förstudie**

Ansökan skickas till: [tommy.ytterstrom@proandpro.se](mailto:tommy.ytterstrom@proandpro.se)

Kontaktpersoner

Mittuniversitetet Sundsvalls Kommun

[hans-erik.nilsson@miun.se](mailto:hans-erik.nilsson@miun.se) [eva-marie.tyberg@sundsvall.se](mailto:eva-marie.tyberg@sundsvall.se)

susanna.ohman@miun.se

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Namn på förstudie  Resultatstyrning för medborgarnytta | Datum för start av förstudie  2018-09-01 | Datum för avslut förstudie  2019-03-01 |
| Sökt belopp  302 000 SEK |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Förstudieansvarig MIUN samt avdelning  Ingela Bäckström; KMT | E-post  [Ingela.backstrom@miun.se](mailto:Ingela.backstrom@miun.se) | Mobil  070-257 62 23 |
| Förstudiemedlem MIUN samt avdelning  Pernilla Ingelsson, KMT  Christer Hedlund, KMT | E-post  [pernilla.ingelsson@miun.se](mailto:pernilla.ingelsson@miun.se)  [christer.hedlund@miun.se](mailto:christer.hedlund@miun.se) | Mobil  070-247 65 43  070-882 93 21 |
| Förstudieansvarig Sundsvalls kommun  Karin Nyman | E-post  [karin.nyman@sundsvall.se](mailto:karin.nyman@sundsvall.se) | Mobil  070-686 15 35 |
| Förstudiemedlem Sundsvalls kommun  Leena Utterström | E-post  [leena.utterstrom@sundsvall.se](mailto:leena.utterstrom@sundsvall.se) | Mobil  070-190 22 44 |
| Datum  2018-05-28 |
| Diarienummer |

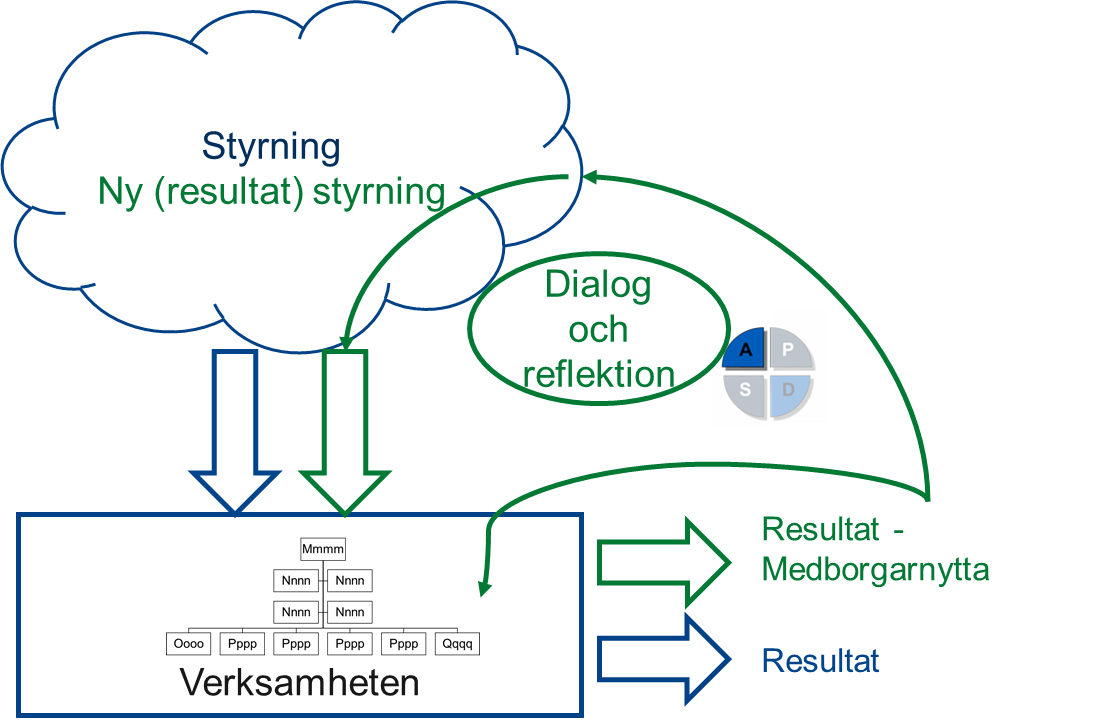
**Sammanfattning förstudie**

Sundsvalls kommun utvecklar sin styrmodell mot ett ökat fokus på resultatstyrning[[1]](#footnote-1). Det innebär att styrningsåtgärder ska bygga på bra analyser av faktiska, uppnådda resultat hos medborgaren/brukaren. Kommunen vill genom förenkling, tydlighet och bra analyser nå en bättre resultatstyrning. Ett viktigt verktyg är samtal om verksamhetens resultat. Därför vill Sundsvalls kommun tillsammans med avdelningen för kvalitetsteknik vid avdelningen för kvalitetsteknik och maskinteknik undersöka vilka arbetssätt för resultatstyrning som kan påverka organisationskulturen och värdeskapandet till medborgare/brukare. Detta genom att i en förstudie utveckla ett nytt arbetssätt för analyser och samtal om resultat, med början hösten 2018. Arbetssättet ska bygga på relevant forskning. Kostnaden för förstudien bedöms till 302 000 kr.

**Syfte, mål, målgrupp, metod avgränsning samt leveranser**

* **Syfte  
  Syftet med förstudien är att utöka och förstärka arbetssättet med resultatstyrningen i Sundsvalls kommun.**

**Med resultatstyrning menas ett styrningssätt som bidrar till att mer värde levereras till medborgare och brukare se modell i figur 1.** För att uppnå ökat värde för medborgare och brukare krävs ett nytt arbetssätt för dialog kring resultat mellan politiker och tjänstemän, där styrningen utgår från faktiska, uppnådda effekter hos sundsvallsborna.



***Figur 1. Modell över befintlig och utökad resultatstyrning i Sundsvallskommun. De delar som förstudien avser att stärka är att Resultat – Medborgarnytta framöver används som ingångsdata till en analysfas som infattar Dialog och reflektion som sedan återförs som indata till Styrning. Dessa delar är markerade i grönt i figuren.***

**Mål**Målet är att ta fram en prototyp på en kvalitetssäkrad, vetenskapligt validerad dialogmodell.

* **Målgrupp  
  I första hand är styrgruppen för projektet ”Implementering av utvecklad styr- och ledningsmodell för Sundsvalls kommunkoncern” målgrupp och i andra hand Chefer och specialister i Sundsvalls kommun. Med ”specialister” avses exempelvis controllers, HR-strateger, verksamhetsutvecklare.**
* **Forskningsfråga och vetenskaplig metod  
  Den övergripande forskningsfrågan är hur kan en kommunal verksamhet utvecklas utifrån medborgar-/brukarfokus med resultatstyrning som arbetssätt? Forskningen kommer att uppfyllas genom deltagande observation, deltagande i workshops, drivande av workshops samt litteraturstudier. Studien utgår från organisationen och anpassas därigenom till den specifika kontexten. För studien relevanta forskningsfrågor är:**

1. **Hur kan en kommunal verksamhet utvecklas utifrån medborgar-/brukarfokus med resultatstyrning som arbetssätt?**
2. **Vilka konkreta arbetssätt behöver utvecklas för att organisationen ska kunna analysera resultaten?**
3. **Vilka konkreta arbetssätt behöver utvecklas för att organisationen ska kunna skapa förståelse för medborgarnytta?**
4. **Vilka konkreta arbetssätt behöver utvecklas för att organisationen ska kunna analysera resultaten och skapa förståelse för medborgarnytta hos både medarbetare och politiker.**
5. **Vilken kvalitetskultur finns idag och vilka delar behöver vi utveckla för att kunna uppnå en framgångsrik resultatstyrning med medborgar-/brukarfokus?**

**Vetenskaplig metod i förstudien kommer vara aktionsforskning, dvs att utifrån organisationens behov och kvalitetskultur anpassa stegen i hur resultatstyrningen ska gå till. Forskarna kommer att vara i organisationen, observera och ställa frågor, aktivt delta i workshops och aktiviteter och på så sätt även påverka organisationen och resultatet. Forskarna kommer också att göra en första initial mätning av kvalitetskulturen. Projektet kommer att utveckla ett arbetssätt som är flexibelt och anpassningsbart till varje organisations behov och kontext. Utmaningen är att ta hand om mätresultat och analysera dessa utifrån medborgar-/brukarfokus och därefter presentera detta för politikerna så att rätt beslut, utifrån medborgare/brukarfokus tas. I förbättringshjulet PDSA (plan, do, study, act) som används av många är utmaningen den nästsista (study) och sista delen (act) dvs att verkligen studera resultaten och att sedan förändra rutiner och sätt att arbeta. Hur kan organisationer verkligen ta hand om mätresultat, analysera dem med fokus på vem de skapar värde för och sedan presentera detta så att beslutsfattare kan ta bra beslut? Genom att utveckla arbetssätt som är generiska för alla organisationer kommer resultatet från forskningen att vara tillämpbart även i andra organisationer.**

* **Avgränsning  
  Förstudien avser endast att ta fram arbetssätt för analyser och samtal kring resultat. Övriga komponenter i resultatstyrning**[[2]](#footnote-2) **omfattas ej av förstudien.**
* **Leverabler efter att förstudiefasen genomförd**

1. **En dokumenterad prototyp för det inom projektet utvecklade arbetssättet Resultatstyrning**

**En prototyp för ett utökad för resultatstyrning som bidrar till ökat värdeskapande för medborgare/brukare. Denna prototyp kan bestå av ex. arbetssätt, årshjul, standardiserade frågor och/eller diskussionsunderlag eller dialogverktyg eller processbeskrivning för hur resultatstyrningen ska gå till. Eftersom en del av förstudien syftar till att förstå och kartlägga nuvarande arbetssätt kan en specificering av ”prototypen” inte färdigställas utan denna kunskap.**

1. **Ett rapport som kan användas som underlag för att framöver söka finansiering till ett längre projekt med en kommundoktorand, se punkterna 3-9 i tabell 1.**

**Behov/efterfrågan i regionens näringsliv och samhälle**

Kommuner i Sverige levererar välfärdstjänster från vaggan till graven. Majoriteten tjänster bekostas av medborgarnas skattemedel. Kommunerna förutsätts därför arbeta så effektivt som möjligt – så att medborgarna får ut så mycket nytta som möjligt för sina skattemedel.

Enligt kommunallagen ska kommunen besluta om riktlinjer för *god ekonomisk hushållning*[[3]](#footnote-3). Det betyder att verksamheten ska vara såväl kostnadseffektiv som ändamålsenlig – och ska *göra rätt saker* och *på rätt sätt*. Kommunen är skyldig att formulera mål och riktlinjer för verksamheten, och ska kunna visa vilka resultat som uppnås. För att kunna göra det behövs ett arbetssätt med fokus på resultatstyrning. Utan kunskap, analyser och dialog om verksamhetens resultat, blir det svårt för förtroendevalda och tjänstemän att formulera mål och åtgärder för att förbättra verksamheten.

Om vi inte kan säkerställa att skattemedlen ger maximal nytta, riskerar leveransen av välfärdstjänster att hålla lägre kvalitet än vad som är tänkt. Lyckas vi däremot med resultatstyrningen, tror vi att det i förlängningen leder till ett bättre värdeskapande – vilket kommer att synas i allt från elevers meritvärden och äldres hälsa, till näringslivets kompetensförsörjning och bilden av Sundsvall som en bra plats att bo och leva i.

**Kartläggning kompetens och verksamhet Mittuniversitetet**

På ämnet kvalitetsteknik vid Mittuniversitetet i Östersund finns forskare som bedriver forskning bl.a. kring kvalitet, värdeskapande, nöjdare kunder, ökad lönsamhet och effektivare organisationer. För att skapa detta krävs att organisationer arbetar med ständiga förbättringar, organisationskulturen, interna processer och ledarskapet. Även inom dessa områden bedriver forskare inom kvalitetsteknik vid Mittuniversitetet forskning och uppdragsutbildning.

I den här förstudien kommer forskare från kvalitetsteknik med lämplig kompetens att delta.

**Koppling övergripande strategier**

I Sundsvalls kommuns strategi för hållbar tillväxt till år 2021, RIKARE, talas om att vara en *Effektiv kommun*. Att vara en effektiv kommun betyder att Sundsvallsborna får ut så mycket nytta som möjligt - utifrån de grunduppdrag och mål som kommunen har, och med de resurser som finns. För att vi ska veta om vi levererar så mycket nytta som möjligt, behöver verksamheterna styras och följas upp på ett tydligt och systematiskt sätt. Eftersom denna förstudie syftar till att utveckla arbetssätt för resultatstyrning som bidrar till ökat värdeskapande för medborgare/brukare bidrar den till att effektivisera kommunen.

Studien kommer att bidra med kunskap till Sundsvalls kommun men kunskapen kommer också vara användbar för andra organisationer och speciellt då andra kommuner i Sverige. Resultaten kommer att bidra till den internationella forskningen inom kvalitetsteknik eftersom resultaten från förstudien kommer att analyseras mot tidigare forskning och publiceras på internationella konferenser och/eller internationella tidskrifter.

**Koppling framtida profilområde**

Ett vetenskapligt grundat arbetssätt som främjar resultatstyrning och är väl förankrat har goda chanser att åstadkomma bestående förändringar i kommunens arbete.

Ett arbetssätt som främjar resultatstyrning kan användas i andra kommuner, samt andra stora organisationer med komplexa uppdrag.

**Relation forskning och R&D nationellt och internationellt**

Svenska kommuner har i samverkan samlat data för att ha en utgångspunkt[[4]](#footnote-4) för utveckling. Kvalitetspriset Utmärkelsen Sveriges KvalitetsKommun som sedan 2003 tilldrar sig allt fler kommuners intresse använder sig av mätverktyget Kommunkompassen.

Många svenska kommuner delar utmaningen att styra sina verksamheter på ett sådant sätt att maximalt värde skapas. Sveriges kommuner och landsting har därför startat nätverket ”Förenklad och effektivt styrning[[5]](#footnote-5)” där Sundsvall ingår.

Det som sker i kommuner och offentlig förvaltning händer samtidigt i näringslivet. Det finns ett ständigt behov och en önskan av att hitta effektiva och effektivare metoder att styra och leda organisationer. Det råder inte brist på teorier och modeller som på olika sätt lovar ge utväxling och hävstång till organisationens förmåga att med större effektivitet möta dess kunders behov. Det har visat sig allt mer viktigt är att förmågan att få någon av dessa modeller och teorier att verkligen fastna och bli en del av en organisations helhet, dess kultur, vilket är den verkliga utmaningen. Eller uttryckt något annorlunda, att få förbättringar att bli ständiga förbättringar och att få dessa förbättringar att bli långsiktigt hållbara. För att åstadkomma hållbara förbättringar måste vi jobba med beteendeförändringar hos individer och team.

**Relationer andra aktiviteter**

Inom Sundsvalls kommun pågår ett projekt som ska implementera kommunens utvecklade styrmodell. Detta arbete är koncernövergripande och har för avsikt att ge kommunfullmäktige ökade möjligheter att styra verksamheten mot god ekonomisk hushållning utifrån en tydlig gemensam modell. Denna modell ska vara värdegrundsbaserad på så sätt att en gemensam värdegrund ska genomsyra utförandet av de tjänster som kommunen erbjuder.

I kommunens utvecklade styrmodell ingår också stöd för systematiskt utvecklingsarbete, vilket innebär allt från att identifiera idéer till genomförande och effekthemtagning. Här finns idag Idéslussen, ett projekt som drivs med medel från bland annat Vinnova och som arbetar med flera delar av ett sådant stöd.

Kvalitetsteknik ger för närvarande en uppdragsutbildning i Lean till Åre Kommun. I samband med uppstarten av utbildningen anställdes en doktorand i kvalitetsteknik som Åre Kommun finansierar. Doktorandens undersöker vilket värde verksamheternas förbättringsinitiativ skapar för kommunmedborgarna. Resultat från den forskningen kan användas som input till detta projekt. En tidigare doktorand disputerade inom kvalitetsteknik 2016 undersökte kundvärdeskapande i samhällsentreprenörskapsinitiativ där en av undersökningarna gjordes i Östersunds Kommun. De resultat hon kom fram till använder hon delvis i sin nuvarande anställning i Strömsunds Kommun och är också användbar kunskap till detta projekt.

**Partner och andra aktörer**

För förstudien har ingen uttalad partner identifierats men de i kommunen redan pågående aktiviteterna i nätverk samordnade av Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) kommer sannolikt att påverka genomförandet.

**Samhällseffekter**

Som framgår ovan kan en bra resultatstyrning säkra att kommunens skattemedel används på ett sådant sätt att medborgare får ut så mycket värde som möjligt (i form av bra välfärdstjänster). Att beräkna de samhällseffekterna av detta är komplext. Det torde dock handla om minskade kvalitetsbristkostnader (exempelvis att färre elever behöver komplettera sina betyg, färre äldre får skadas i vården osv.).

Ett arbetssätt som ger en aktiv resultatstyrning kan också medverka till att kommunen snabbare kan få syn på förändringar i samhället, och snabbt ställa om utifrån detta. Förändringstakten ökar ju inom alla politikområden. En organisation med en kultur som skapar långsiktigt hållbara förbättringar kan också vara mer attraktiv när det gäller att rekrytera kompetenta medarbetare, och behålla dem. Ett arbetssätt med effektivare resultatstyrning leder till att mer värde kommer medborgaren tillgodo och kan även leda till en ökad stolthet i organisationen. Tidigare forskning visar att stolthet är något mycket positivt i organisationer och leder bl.a. till ökad delaktighet och engagemang.

**Kommunikationsplan**

Sundsvalls kommun planerar kommunikation inom ramen för den pågående implementeringen av sin utvecklade styrmodell. Detta bland annat genom digitala Samarbetsrum och möten med en rad olika nyckelpersoner och grupperingar. Information om förstudien och dess utfall kommer att ingå i denna kommunikation. Resultaten av förstudien kommer även leda till minst ett konferensbidrag baserat främst på den genomförda litteraturstudien.

**Organisation för genomförande av förstudie**

Från Sundsvalls kommun:

* Projektledare, cirka 10% av heltid (arbetar redan i det övergripande styrmodellsarbetet). Säkrad.
* Förändringskoordinator, cirka 10% av heltid (arbetar redan i det övergripande styrmodellsarbetet). Säkrad.
* Referensgrupper från det övergripande styrmodellsarbetet

Från Mittuniversitetet:

Forskningen är relevant och viktigt för kvalitetsteknik och kompetens inom området finns hos flera medarbetare. Resurser från kvalitetsteknik är seniora forskare se bilaga 2 för detaljerad planering av timmar och personer.

**Planerade aktiviteter, tidplan och kostnader**

***Tabell 1:* Förstudiefas.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Aktivitet** | **Start** | **Slut** | **Kostnad SEK** |
| 1. Planering av workshops | Sept 2018 | Sept 2018 | För resor ca 2000 |
| 2. Workshops med syfte att utforma en första version av arbetssätt för resultatstyrning. Deltagare från Miun och Sundsvalls kommun, cirka ett 20-tal personer. *Leverabel:* Beskrivning av arbetssätt för resultatstyrning (samtalsmodell). | Okt 2018 | Dec 2018 | Lokaler, fika och resor Miun personal.  Ca 5 000 |
| 3. Basmätning/nollmätning som beskriver hur resultatanalys och resultatstyrning sker idag i kommunen.  *Leverabel:* Utfall av basmätning, som underlag för efterföljande projekt, se tabell 2. | Hösten 2018 | Hösten 2018 | Ingår i arbetstid, se pt 7. |
| 4. Delta på SKLs avslutningsseminarium av nätverket ”Effektivare och förenklad styrning”.  *Syfte/Leverabel*: presentera vår beskrivning av arbetssätt enligt pt 2, och få feedback på den från övriga kommuner i nätverket samt SKL:s sakkunniga. Även ta del av vad övriga kommuner i nätverket kommit fram till. | 6 december | 7 december | Resa och uppehälle. 30 000 |
| 5. Sammanställa vilka mätningar som ska användas som utgångsläge för mätning av värdeskapande (värde för medborgare/brukare). Detta som underlag för efterföljande projekt, se tabell 2. | Hösten 2018 | Feb 2019 | Ingår i arbetstid, se pt 7. |
| 6. Arbetstid för forskare från MIUN (delta i planerade aktiviteter 1-6, 8-9 samt litteraturgenomgång). | Sept 2018 | Feb 2019 | ca 265 000 |
| 7. Undersöka finansieringsmöjligheter för fortsatt projekt samt skriva ny ansökan | Dec 2018 | Feb 2019 | Ingår i arbetstid, se pt 6. |
| 8. Summering av slutsatser och fastställande av slutgiltigt arbetssätt för resultatstyrning  *Leverabel*: Beskrivning enligt pt 2 fastställs. | Januari 2019 | Februari 2019 | Ingår i arbetstid, se pt 6. |
| 9. Sammanställa resultat från förstudien.  Leverabler: - Rapport som redovisar pt 2-6 samt 8 ovan - Kompetensbeskrivning och finansiering, doktorand (se tabell 2) - Övriga underlag till efterföljande projekt (se tabell 2) | Jan 2019 | Feb 2019 | Ingår i arbetstid, se pt 6. |
| Summa |  |  | 302 000 |

***Tabell 2:* Tänkt tidplan i ett längre perspektiv; efterföljande projekt.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Projekt (aktivitet)** | **Start** | **Slut** |
| 1. Implementering av arbetssättet för resultatstyrning (se tabell 1, pt 2-3) påbörjas. | Februari 2019 | Mars 2021 |
| 2. Undersöka möjligheten för att anställa en doktorand som följer och studerar aktiviteterna i projektet. | Mars 2019 | Juni 2019 |
| 3. Anställa doktorand | Augusti 2019 |  |
| 4. Studera hur ett arbetssätt för resultatstyrning påverkar värdeskapandet för medborgare/brukare. Forskningsfrågor (preliminärt):  a) Har resultatstyrning implementerats i kommunkoncernen? (Förnyad mätning, koppling till tabell 1, pt 3)  b) Har värdeskapandet mot kund förbättrats? (Förnyad mätning, koppling till tabell 1, pt 5)  c) Kan det finnas ett samband mellan resultatstyrning och värdeskapande? | Januari 2021 | Februari 2022 |
| 5. Resultatspridning i populärvetenskapliga rapporter samt vetenskapliga tidskrifter/konferensbidrag | Januari 2020 | Februari 2022 |

**Risker**

|  |  |
| --- | --- |
| **Risk** | **Åtgärd** |
| Att rätt personer från kommunens organisation inte medverkar när utveckling av arbetssätt för resultatstyrning tas fram. | Bra planering i god tid. Kommunikation för att skapa förståelse kring vikten av en bra samtalsmodell. Att de kritiska aktörer från kommunen som bör medverka i arbetet med framtagande av en samtalsmodell identifieras. |
| Att rätt personer från Mittuniversitet inte kan frigöras med så här kort framförhållning när utveckling av arbetssätt för resultatstyrning tas fram. | Omplanering och diskussion i forskargruppen kvalitetsteknik. |

**Undertecknande**

Undertecknad enligt §10 i Personuppgiftslagen (PUL, 1998:204), att de personuppgifter om undertecknad som har lämnats i ansökan, får behandlas på sådant sätt och i sådan omfattning som är nödvändig för hantering av ärendet (registrering i diarium o. likn.) och enligt §34 PUL att de publiceras på Internet i information om förstudien.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ……………………………… | ……………………………… | ……………………………… |
| Plats och datum | Förstudieledarens underskrift | Namnförtydligande |

**Bilagor**

*Bilaga 1*: Styr- och ledningsmodell för Sundsvalls kommunkoncern. Riktlinje fastställd av kommunfullmäktige 2017-09-25, dnr KS-2015-00754 (separat pdf)

*Bilaga 2:* Resurser och tidsplanering av Mittuniversitetets forskare.

1. Utvecklad styrmodell fastställdes i september 2017, se *bilaga 1.* [↑](#footnote-ref-1)
2. Övriga komponenter är exempelvis arbetssätt för att formulera mål, genomföra styrningsåtgärder, systematisk verksamhetsutveckling etc. [↑](#footnote-ref-2)
3. Kommunallagen 8 kap, §1. [↑](#footnote-ref-3)
4. Jämförelseprojektet, https://skl.se/download/18.68e4adfe147afac12a44c77a/1408716116750/skl-inga-resultat-ingen-kunskap-2010.pdf [↑](#footnote-ref-4)
5. https://skl.se/demokratiledningstyrning/kvalitetstyrafoljaupputveckla/utvecklingsprojekt/forenklatocheffektivarestyrsystem.12195.html [↑](#footnote-ref-5)