

KommunKompassen

ANALYS AV

STRÄNGNÄS KOMMUN

2014



Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Strängnäs kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång 4	
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	5
	Område 1 Offentlighet och demokrati	6
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	10
	Område 3 Politisk styrning och kontroll	13
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	16
	Område 5 Resultat och effektivitet	19
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	22
	Område 7 Verksamhetsutveckling	25
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	27
4.	Översikt av poängfördelning.....	30
5	Kortfakta om Strängnäs kommun	34

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. SKL använder verktøget sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale og regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Balderheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan:

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

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

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- intervjuer,
- officiella dokument och
- kommunens hemsida (extern och intern).

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

De åtta huvudområdena är:

- offentlighet och demokrati,
- tillgänglighet och brukarorientering,
- politisk styrning och kontroll,
- ledarskap, ansvar och delegation,
- resultat och effektivitet,
- kommunen som arbetsgivare – personalpolitik,
- verksamhetsutveckling och
- kommunen som samhällsbyggare.

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

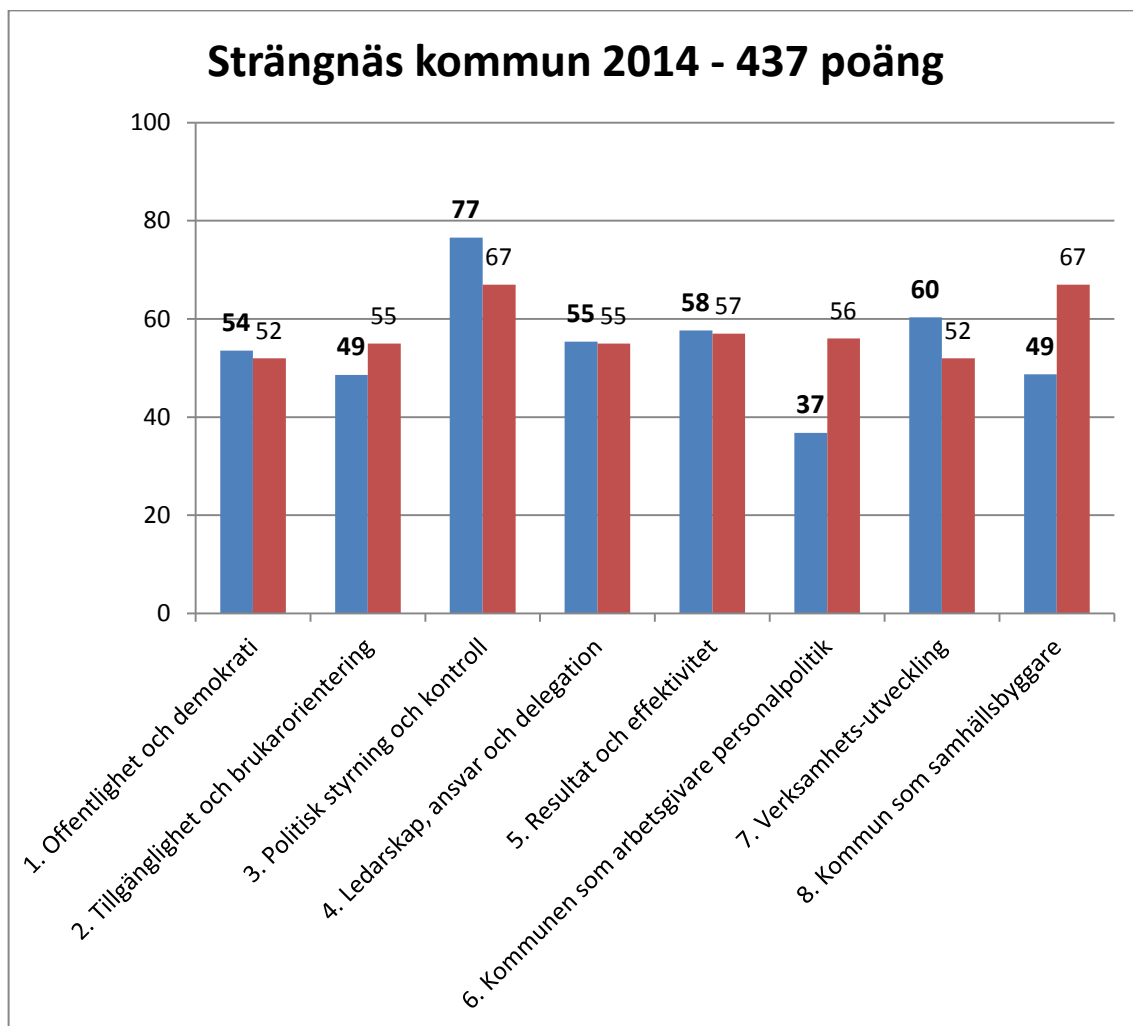
2 Strängnäs kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

Utvärderingen av Strängnäs kommun genomfördes i november år 2013 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade finns politiker, ledande tjänstemän och representanter från fackliga organisationer.

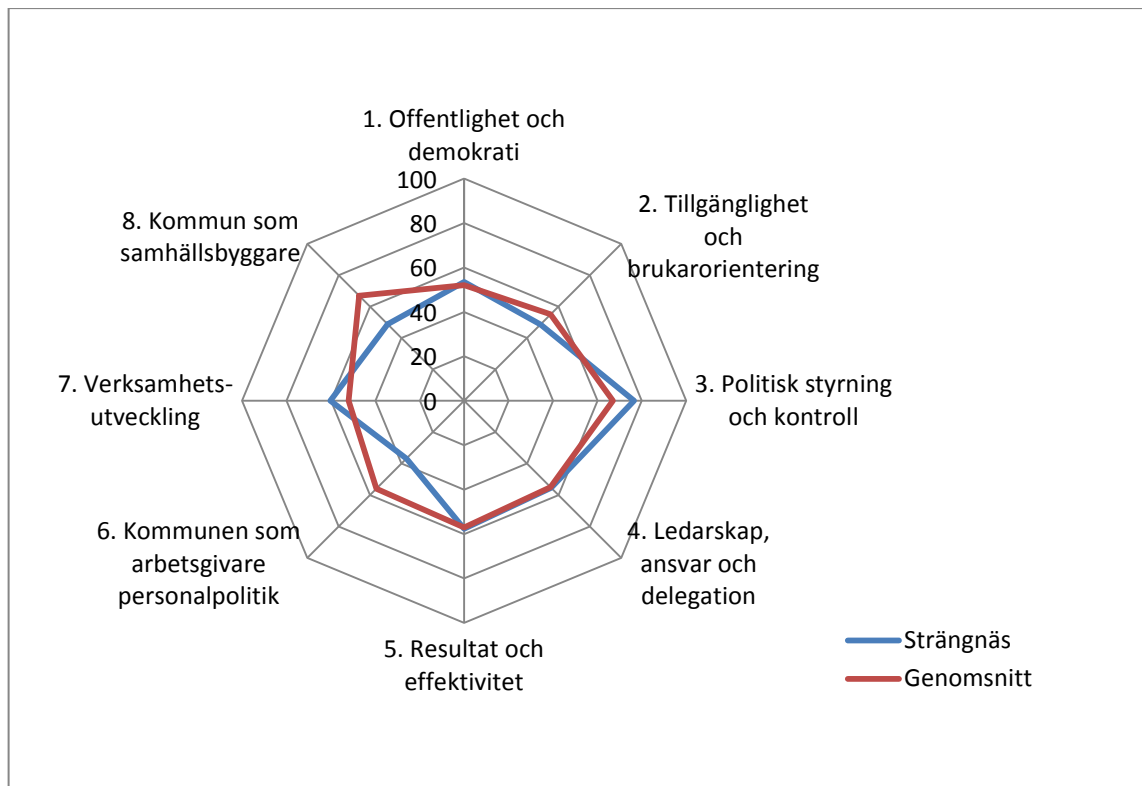
Sammanfattning av resultat

Nedan visas Strängnäs totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående spindeldiagram illustreras Strängnäs profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av kommuner som utvärderats sedan 2010 enligt Kommunkompassen. Observera att kommunens resultat inte är direkt jämförbart med kommuner som utvärderats före år 2010. Om man vill göra en ungefärlig sådan jämfö-

relse så visar erfarenheten att man kan lägga på 80-100 poäng till det resultat som nu erhållits. I diagrammet nedan görs jämförelsen med kommuner som utvärderats från och med år 2010.



Jämförelser

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

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för demokratiutveckling och information • Information till medborgare • Dialog och medborgarmedverkan • Etik – motverkan av korruption 	54

Allmänt

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

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

Strategi för demokratiutveckling och information

Arbetet med demokratiutveckling och information till medborgarna i Strängnäs präglas enligt de förtroendevalda av medborgar- och närhetsdemokrati i betydelsen att kommunen arbetar i lokala områdesstyrelser med specifika frågor under ledning av en förtroendevald. Dessa arbetar även med att söka utveckla nya former för medborgardialog och interaktion mellan förtroendevalda och medborgare. Dessa styrelser avvecklas till årsskiftet 2014/15.

Kommunens principer och strategi för medborgardialog är en god utgångspunkt för få en bättre systematik och ett helhetstänk kring demokratiutveckling, då den både är enkel och tydlig. Detta kan vara ett förbättringsområde.

Att titta på kan vara en kommun som Örebro som tagit fram dokumentet ”Riktlinjer för medborgardialog, en handbok som stöd för medborgardialog” är ett tips.

Information till medborgarna

Kommunen tillgängliggör handlingar på nätet på ett föredömligt sätt, däremot finns inte bilagor till kallelser på vissa ställen och det är inte sökbart. Nämnderna gör lite olika. Kommunen kan eftersträva enhetlig hantering av informationen till medborgarna.

Marknadsföringen av möten är uttömmande och kommunens egen tidning ”Aktuellt” ingår i detta. Ett förslag kan vara att göra sammandrag och eller populariserade versioner av handlingar

som sprids aktivt till invånarna. I den kommunala tidningen finns dock en popversion av årsredovisningen. Beslut har tagits att utifrån kommande besparingar ta bort den kommunala tidningen från år 2015. Kommunen kan behöva finna andra former för att framåt sprida den information som medborgarna får via tidningen. Kommunen arbetar brett med information till medborgarna.

Goda exempel kan hämtas från Nacka kommun. Nacka är mycket aktivt i att löpande sprida lättillgänglig information och kortfattat kommentera resultaten ur ett medborgarperspektiv.

Kommunfullmäktiges sammanträden sänds på webben och är tillgängliga med användarvänlig sökfunktion i efterhand. Andra kommunikationsvägar som exempelvis Facebook, Twitter och SMS finns, men är inte helt strukturerade utifrån avsedd effekt eller vad slags budskap som sprids eller om det också är en kommunikationskanal inåt. Det kan också konstateras att kommunens facebooksidea verkar nå god spridning. Vilka områden som skall prioriteras på exempelvis facebooksidan, hur dialog skall föras och vilken information som skall prioriteras kanske Karlstad, årets IT-kommun 2013, vara ett gott exempel att titta på.

Information om resultat

Den systematiska återkopplingen till medborgarna sker bland annat via årsredovisning, via Aktuellt och via nyhetsbrev. Utvärderarna uppfattar att Strängnäs är aktivt på detta område. Flertal av dessa informationsinsatser synes dock göras utan djupare analys. Ett tips kan vara att mäta och utvärdera vilken genomslagskraft, att i mångt lägga okommenterade och icke analyserade, rapporter och resultat på nätet har. Korta beskrivningar och kommunens egna analyser av resultaten kan vara ett sätt. Utvärderingsgruppen skulle gärna se ett mer aktivt förhållningssätt till de material kommunen tar fram.

Medborgarundersökningarna är återkommande, resultaten tas om hand och redovisas. De verkar gediget utförda.

Kring skolans område finns mycket information om resultat och det är en bred palett som målas upp. Vi finner dock informationen kring skolans resultat inte helt lätt att ta till sig. Det kan bero på avsaknaden av stödjande IT-teknik som skulle kunna göra resultat och jämförelser tillgängliga och anpassade utifrån medborgarnas och brukarnas frågor och behov. Även resultat i jämförelse med andra kommuner och andra utövare skulle kunna utvecklas.

Kommunrevisionen har en egen sida på hemsidan och granskningar sedan år 2007 är tillgängliga där.

Medborgardialog och deltagande

Strängnäs ger medborgarna möjlighet att delta och vara med och påverka centrala beslutsprocesser och, mer specifikt, i fysiskt planlägningsarbete. Visholmen/utveckling av centrumpark och det nya Resecentrum är exempel på två större frågor där det funnits en konkret dialog och aktiva medborgare. Det har också utfallit väl. Även ”mindre” frågor som jämställdhetspolicy har arbetats fram i workshop med invånarna. På hemsidan kan man också ta del av de nu pågående medborgardialogerna, i skrivande stund tre: förslag till ny översiktsplan, Stadsutvecklingsprogrammet och Strängnäs resecentrum och spårområde.

Strängnäs har utarbetade kanaler där invånare kan kommunicera direkt med förtroendevalda i frågestund i KF, områdesstyrelserna har öppna möten och näringslivskontoret har väl utarbetade kanaler och metoder för dialog med näringslivet. Det finns goda möjligheter att komma i

kontakt med förtroendevalda då kommunens hemsida är föredömligt tydlig med kontaktinformation till förtroendevalda. De återkommande medborgarundersökningarna är även de goda sätt att fånga upp invånarnas åsikter om kommunen.

I varje kommun pågår sannolikt dialog med föräldrar till förskolebarn och elever och brukarföreträdare för äldre och funktionshindrade kontinuerligt, men i Strängnäs synes det inte finnas några särskilda demokratiska aktiviteter eller strategier som mer aktivt eller uttalat riktar sig mot olika målgrupper, som geografi, ålder eller etniskt ursprung, om vi undantar områdesstyrelserna som nu avvecklas till årsskiftet 2014/15.

Kommunen har också ett utvecklat system för medborgarförslag. Det utvärderarna kan sakna i detta annars goda arbete med e-förslag är dels en utvärdering, dels vad som händer med förslagen när de nått upp till tröskeln ”30 gillar”? Det synes måne vara något otydligt för medborgarna vad som händer därefter, samt vilka förslag som gått vidare till politiken för beslut. Goda exempel från andra kommuner som tillämpar e-förslag kan inhämtas från exempelvis Haparanda.

Motverka korrupcion

Riktlinjer för internkontroll finns och kommunrevisorerna har granskat detta område.

Strängnäs saknar en kommunövergripande plan för ett etiskt förhållningssätt, det finns heller ingen ”visselblåsar”-funktion eller liknande på webbsidan. Utvärderingsgruppen har heller inte funnit om det finns rutiner för detta arbete.

Sundsvall kan vara en kommun att titta närmare på; de har riktlinjer för att motverka mutor och bestickning; under år 2012 har en obligatorisk utbildning för kommunens samtliga chefer genomförts gällande mutor, bestickning, jäv, meddelarfrihet, meddelarskydd, arbetsrätt och samverkan.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• En väl fungerande informationsstrategi• God marknadsföring av och information kring politiska möten och information utåt till medborgarna via annonsering, egen tidning och webbsändningar av Kommunfullmäktigemöten• Lätt att komma i kontakt med förtroendevalda, god och gedigen information på hemsidan• De återkommande medborgarundersökningarna och medborgardialoger som gett gott utfall	<ul style="list-style-type: none">• Fundera på om det bör göras sammandrag/popversioner av handlingar som görs tillgängliga och sprids aktivt till invånarna• Jämföra resultaten med andra kommuner• Arbeta på att införa stödjande IT-teknik för att göra resultat och jämförelser lätt tillgängliga och anpassade utifrån medborgarnas/brukarnas behov• Ta fram en plan/strategi för ett etiskt förhållningssätt och ange tydliga kanaler på hemsidan med telefonnummer, e-postadresser där man kan lämna uppgifter om upptäckta oegentligheter samt att utveckla rutiner för att hantera dessa

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> ● Strategi för brukarorientering ● Tillgänglighet och bemötande ● Information om service och tjänster ● Valfrihet ● Brukarundersökningar ● Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering 	49

Allmänt

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

Strategi för brukarorientering

Kommunen har ett system och en process för brukarorientering och den inryms i det kommunövergripande arbetet med verksamhetsstrategin Brobygget.

Brobygget är namnet på Strängnäs kommunövergripande och systematiska arbete för att synliggöra och lyfta fram värderingar och principer för hur man arbetar internt, hur man utvecklar verksamheten respektive kommunen. Det är ett särskilt fokus på att hitta förbättringsområden, utforma nya arbetssätt och därmed skapa större nytta för brukare och medborgare. Synliggörande av resultat från Brobygget för medborgarna och brukarna kan vara ett förbättringsområde.

Tillgänglighet och bemötande

Nyanställda utbildas i bemötande och tillgänglighet. Kommunens förväntningar gällande bemötande och tillgänglighet skulle kunna vara tydligare kriterier vid tjänsteannonsering. Kommunen har många olika processer inom detta område, bland annat intern utbildning, processcoacher, enkelt pp-material för att kunna föra dialog kring Brobygget, kompetenssatsningar för att möta funktionsnedsatta.

Kommunen mäter tillgänglighet och bemötande regelbundet genom exempelvis medborgarundersökning, elevenkäter och kulturuppföljningar. Att utveckla system för att, utöver löneutveckling, premiera verksamheter eller personer som utmärkt sig särskilt positivt vad avser förhållningssätt och bemötande är ett förbättringsområde. Mall med riktlinjer där bemötande har betydelse för löneutvecklingen finns.

Information om service och tjänster

Kommunen mäter regelbundet och utvärderar informationsinnehållet på sin hemsida ur ett medborgar- och brukarperspektiv. Det upplevs som ett bra arbete. Saknas görs dock jämförelser av

enheter utifrån ett brukarperspektiv på ett enkelt och för brukarna lättfattligt sätt. Kommunen tillgodoser inte specifika informationsbehov för personer med språkliga behov eller synsvaga. Kommunen är dock medveten om detta.

Gott exempel kan vara Örnköldsvik som på sin hemsida funktioner för lättläst, lyssna, tele-tal, translate och public information med samhällsinformation för nyanlända översatt på 11 språk. Dessutom finns informationsblad framtagna på 28 olika språk.

Kommunens medborgarkontor erbjuder enklare service för invånare och anställda. Nuvarande funktion kan utvecklas till ett fullfjädrat medborgarkontor genom att ytterligare uppdrag kopplas till. Här kan Strängnäs vända sig mot Linköping eller Skellefteå för att se på ett gott arbete med medborgarkontor. I Linköping är det ett fysiskt kontor medan i Skellefteå är det per telefon.

Kommunen erbjuder ett brett spektrum av e-tjänster och på ett tydligt sätt.

Valfrihet och påverkan

Brukarna i Strängnäs kan välja utförare av kommunal service, såsom förskola, skola och äldreboende, såväl inom det kommunala hägnet som utanför detsamma.

Kommunen anpassar sina tjänster efter brukarnas behov i dialog med dessa och dialogerna följs upp vilket är bra. Det finns dock en del utvecklingsmöjligheter gällande möjligheten att välja volymen på serviceutbudet inom olika verksamheter och därigenom påverkan taxan/avgiften. Vid utvärderingarna framkom endast möjlighet för brukarna att välja olika storlekar på avfallskärl.

Pengsystem som följer brukaren oavsett utförare finns, men är olika utvecklat inom olika verksamheter. Ledningen kan följa upp det och utveckla ett för kommunen gemensamt system.

Brugarundersökningar

Kommunen arbetar extensivt med brukarundersökningar inom flertalet av verksamhetsområdena och resultaten används sedan av verksamheten.

På hemsidan kan brukarna lättillgängligt ta del av brukarundersökningar från förskola, skola, hemtjänst och särskilt boende. Övriga verksamheters resultat från undersökningar finns inte redovisade. Jämförelser mellan olika serviceområden är inte möjliga att ta del av.

Kommunens tio övergripande mål styr dock verksamheternas enkäter, där bland annat nöjdhet och trygghet mäts. Jämförelser med andra kommuner är inte så brett förekommande, det finns dock exempel som inom förskolan och socialtjänsten.

Flera verksamheter inom kommunen arbetar väl och utvecklat med brukarundersökningar. Ett särskilt gott exempel på utveckling av olika former för undersökningar finns i kommunens måltidsverksamhet, där man intervjuar, låter brukare av maten fylla i ”matdagböcker” och matråd som finns på skolor och äldreboenden, även om andra verksamheter naturligtvis också arbetar med brukarundersökningar. Här kan sannolikt andra förvaltningar lära av detta goda arbete.

Systemför service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts- /klagomålshantering

Strängnäs har inte utformat några servicedeklarationer eller liknande som beskriver de tjänster som brukarna kan förvänta sig av kommunen. Det har ännu inte varit ett prioriterat område. Däremot arbetar kommunen tydligt med att utveckla arbetsprocesser och på att sätta mål på verksamheterna.

Ett gott exempel gällande servicedeklarationer är Vetlanda kommun som har tagit fram 28 olika servicedeklarationer med vilken service medborgarna kan förvänta sig och vad tjänsterna innehåller.

Det finns ett tydligt system för synpunkts- och klagomålshantering som hanteras av respektive nämndsekreterare. Centralt sammanställs inte data och det arbetas inte systematiskt med dessa.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Anställda utbildas i tillgänglighet och bemötande – ett brett anslag. Brobygget är särskilt nämnvärt.• Kommunen mäter och utvärderar regelbundet innehållet på hemsidan utifrån ett invånar- och brukarperspektiv• Har ett brett anslag kring e-service• Arbetar bra med brukarundersökningar på många olika sätt	<ul style="list-style-type: none">• Premiera verksamheter/personer som utmärker sig positivt• Möjliggöra jämförelser av enheter utifrån ett brukarperspektiv• Arbeta med att tillgodose specifika informationsbehov för personer med språkliga behov, synsvaga et cetera• Att resultat från brukarundersökningar jämförs mellan olika sektors-/verksamhetsområden inom kommunen• Fundera på om servicedeklarationer kan vara ett sätt att tydliggöra vad brukarna kan förvänta sig av kommunen?

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • System för styrning och uppföljning • Politiska mål • Uppföljning och rapportering • Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän • Samspel och dialog 	77

Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en eller flera externa utförare. Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är någon form av målstyrning. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan politisk ledning och tjänstemannaorganisation i en kommun skall fungera krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

Detta är Strängnäs starkaste område och man ligger klart över genomsnittet.

System för styrning/uppföljning

Ett heltäckande styrsystem behöver ha tre tydliga delar; en vision som delas av alla, ett styrsystem med tydligt definierade mål och resultatförväntningar med en röd tråd till verksamheten samt därtill en enhetlig kultur. Vi upplever att Strängnäs i princip har detta.

Strängnäs har en tydlig gemensam vision för värdegrundsstyrning i verksamhetsstrategien Brobygget som är kopplad till styrmodellen genom nedbrutna mål. Utöver Brobygget finns tre perspektiv till; Samhälle och Miljö, Medborgare och Ekonomi.

Visionen avspeglar sig tydligt även i den underliggande styrkedjan och upplevs som tydlig hos de intervjuade. Detsamma gäller systematiken kring den kommunövergripande värdegrunden och kulturen som genomsyrar organisationen. De värderingsövningar som kommunen genomfört med samtliga anställda och förtroendevalda, dock med ganska långt mellanrum (år 2000 respektive 2011) samt ett pågående arbete visa på att kommunen gör ett gediget arbete här. Är det något som utvärderingen saknar så är ett frågetecken om kommunen analyserat detta fullt ut.

Kommunen har etablerat en tydligt beskriven styr- och uppföljningsmodell och den finns i hela organisationen. Det finns en tydlig röd tråd och den är sannolikt känd av alla i organisationen. De tio målen är tydliga, men vissa indikatorer upplevs av de intervjuade dock som svåra att leva upp till och följa.

Tydliga politiska mål

Kommunen styrs av tydliga och uppföljningsbara mål, även om indikatorerna kan upplevas som många. Utvärderarna upplever att det är svårt som medborgare eller brukare att på webbsidan ta del av de mål och indikatorer som är beslutade. Kommunen kan se till att det blir mer lättillgängligt och lättfattligt.

Verksamhetsplanen innehåller tydliga resultatindikatorer med volym, kvalitet et cetera för de olika verksamhetsområdena. Och den övergripande verksamhetsplanens mål och indikatorer avspeglas i nämndernas egna verksamhetsplaner. Som skrevs ovan upplevs vissa indikatorer som svåra att leva upp till och följa medan andra är betydligt lättare att klara av (jämför indikatorerna ”Andel inköp av ekologiska livsmedel ska öka till 20 %” med ”Andel elever som tycker att lärarna på min skola hjälper mig i skolarbetet när jag behöver det ska uppgå till 98 %. Att jämföras med 95 % för elever i årskurs 5 respektive 84 % för elever i årskurs 8 år 2013.” respektive en indikator som man inte äger helt själv att påverka ”Omsättningen i besöksnäringen ska öka till 250 miljoner kronor, att jämföras med resultatet 230 miljoner kronor år 2012”).

Däremot uppfattar utvärderarna att denna spegling delvis saknas av de övergripande verksamhetsmålen och resultatindikatorer i kommunens egna bolags ägardirektiv/verksamhetsplaner på ett tydligt sätt. Det finns dock en allmän skrivning i ägardirektiven i att om det finns motstående eller oklara mål tar kommunens (ägarens) mål över. Kommunen är medveten om detta.

Politisk målformulering och fördelning av resurser i en sammanhållen process känns något lutande. Flera uttryckte i intervjuerna att budget går (långt) före mål. Det kan vara ett förbättringsområde till ett i övrigt bra område.

Uppföljning och rapportering

Såväl rapporteringssystem som rapporter gällande förbrukning av budgeterade medel och uppnådda resultat är solida. Det uttrycktes också vid samtliga intervjuer att detta är ett tydligt och genomarbetat område i Strängnäs.

Interna resultatjämförelser över sektorsgränser som exempelvis sjukfrånvaro och produktivitet-utveckling upplever utvärderingsgruppen kan utvecklas. Även resultat som är jämförbara med andra kommuner har förbättringspotential. Uppföljning och analys kan stärkas.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

Det är tydligt att cheferna i kommunen har samma typ av delegerat ansvar på alla nivåer och att det fungerar väl. Även samarbetet mellan förtroendevalda och chefer synes fungera väl.

Samspel och dialog

Förtroendevalda och ledande tjänstemän i Strängnäs har flera mötesarenor där man möts för informella dialoger. Förtroendevalda synes ha goda kontaktytor ut mot verksamheterna med kontaktpolitikersystem. De förtroendevalda erbjuds också politikerutbildning i kommunens regi och förra mandatperioden hade de även teambyggande-aktiviteter. Det ligger dock på respektive parti att ”skola in” förtroendevalda som inträder i politiken under mandatperioderna. Även nöjdhetsundersökning gentemot förtroendevalda har genomförts. Ett gott exempel.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Strängnäs organisation genomsyras av ett helhetstänk avseende styrning och uppföljning• Kommunen styrs av tydliga politiska mål och dessa avspeglas i den underliggande styrkedjan• God ömsesidig förståelse och dialog mellan förtroendevalda och tjänstemän• God kunskap om de förtroendevaldas behov – såväl utbildning av förtroendevalda som riktad nöjdhetsundersökning gentemot dessa	<ul style="list-style-type: none">• Kopplingen mellan politisk målformulering och fördelning av resurser i budgeten kan förbättras• Resultatjämförelser kan överlag förbättras

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ledarskap, ansvar och delegation • Enheternas ansvar • Tvärsektoriellt samarbete • Personligt ansvar och uppdrag för chefer • Kommunledningens kommunikation • Ledarutveckling 	55

Allmänt

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

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

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation samt resultatenheternas ansvar

Decentralisering kräver klara riktlinjer gällande relationer, ansvar och befogenheter. Strängnäs kan betecknas som en kommun där det pågår en tydlig rörelse i den riktningen.

Kommunen har en övergripande strategi som beskriver en långsiktig ledningsfilosofi gällande ansvar och delegation för chefer inom kommunen. Intervjuerna gav också vid handen att arbetet kring ansvar och delegation upplevs som tydlig. Den behöver dock analyseras för att se vad som kan stärkas och utvecklas.

Resultatenheterna har stor frihet att omfördela medel inom ramarna och mellan underposter. Kommunen har börjat att styra upp inköpssidan får att få till stånd mer övergripande hantering av denna. Däremot har resultatenheterna inte rätt att själva disponera under- och överskott mellan budgetår. Även på rekryteringssidan finns regler som att alla rekryteringar längre än sex månader skall gå via personalkontoret. Detta upplevs som ett stöd för att undvika felaktig personalhantering.

Tvärsektoriellt samarbete

Tvärsektoriella projekt är beskriva med mål, budget, ansvar, arbetstid med mera. Kommunen har antagit en projektstyrningspolicy. Utöver att projekten finns diarieförda inom respektive nämnd finns inget system för att på ett enkelt sätt ha en övergripande sammanställning av samtliga i kommunen pågående projekt.

Inom området tvärsektoriella processer synes dock det mesta av detta saknas idag.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Intrycket är att vissa av cheferna har chefskontrakt, medan andra saknar detta. Det finns dock en önskan i organisationen att sådana skall införas över hela linjen. Chefsutvärderingar sker i form av utvärderingssamtal och avstämningar varje månad med närmast högre chef.

Goda ledarprestationer belönas inte särskilt, exempelvis med lön, uppmärksamhet eller befordran. Det finns dock olika utmärkelser inom organisationen, som "årets tjänsteman" men kännedom om hur det går till att nominera och vinna kan förbättras. Inom olika kontor finns utmärkelser som såväl chefer som medarbetare och verksamheter kan vinna. Kommunen skulle kunna ta ett övergripande ansvar för att utveckla arbetet kring detta eller till och med ett kommunövergripande system för detta om man ser behovet av det. Vi ser detta som goda inslag i verksamheten.

I Haparanda har varje medarbetare åtaganden som är kopplade till lönekriterier som har tydlig koppling till de politiska besluten. Går således att följa KF mål ner på enskild medarbetares åtaganden.

Kommunledningens kommunikation

Strängnäs kommuns Ledarforum där alla chefer möts sex gånger per år är den främsta mötesplatsen och en av kanalerna för att informera, ha dialog och samverka i den interna ledningskedjan för att förankra frågor och diskutera ansvar med mera. Ledarforum utvärderas också efter varje möte, vilket är en styrka.

Kommunens ledande tjänstemän lägger mycket tid och kraft på att diskutera hur man bär organisationens mål och värderingar som goda förebilder. Det finns också beskrivet i Brobygget, att leda genom att visa, inte genom en policy. Detta är också en signal som ges från samtliga chefsled och det är tydligt.

Att skapa rutiner och tillse att stöd för ledare finns som berör rollen som ledare och uppdraget är ett förbättringsområde.

Ledarutveckling

Kommunen har ett ledarutvecklingsprogram som omfattar alla chefer och nya chefer som tillkommer kopplas på eftersom. Programmet upplevs som uppskattat och nöjdhet med mera mäts.

Tillsammans med Eskilstuna kommun bedrivs ett ledarutvecklingsprogram som fallit väl ut, fast som för Strängnäs del är i liten omfattning. Även med det privata näringslivet finns ett samarbete om systematiskt utvecklingsarbete.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Det finns en övergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation• Resultatenheterna har rätt att omfördela resurser inom budgetramarna• Den centrala ledningen utöver tydlig ledning över underställda avdelningar och enheter• Kommunen har ett ledarutvecklingsprogram• Kommunen har ett chefs/ledarforum för diskussion av ledarskap, chefsfrågor och utmaningar	<ul style="list-style-type: none">• Ge resultatenheterna ansvar att själva hantera under- och överskott• Följa upp och analysera de tvärsektoriella projekten• Tillse att tvärsektoriella projekt kartläggs och beskrivs med ansvar, uppföljningsbara mål, budget, resurser med mera• Utveckla ett kommunövergripande system för att på ett enkelt sätt kunna ha en övergripande sammanställning av samtliga pågående projekt i kommunen• Tydliggöra det personliga uppdraget för alla chefer

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling • Kostnader och resultat i budgetprocessen • Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll • Kommunikation kring resurser och resultat • Jämförelser • Extern samverkan 	58

Allmänt

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

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Kommunens styrmodell är väl beskriven i olika dokument och det finns tydlig koppling mellan de olika delarna; strategisk plan – årsplan – mål och budget – verksamhetsplan (2-3 nivåer) och målstyrningstavlur. Vi finner också att kommunen både utvärderar och bedriver ett förbättringsarbete för målkedjan. Även området effektivitetsutveckling är tydlig. Däremot uppfattar utvärderingsgruppen att det saknas utvärdering av detta område.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Att ha kontroll på vad tjänsterna kostar och använda detta vid budgetering och upphandling är viktigt. Strängnäs har god insikt i såväl redovisning av kostnader och vad tjänsterna kostar och att man budgeterar och upphandlar utifrån detta.

I samband härmed är kommunens arbete med effektivitetsutveckling ett förbättringsområde. Det saknas både resultat och utvärdering/analys. Att exempelvis återkommande mäta resurser i relation till uppnådd kvalitet, som exempelvis kostnad per betygspoäng. Detta torde dock inte erbjuda någon större börda för Strängnäs, då man redan har det viktigaste (överst skrivna) tydligt på plats. Nacka och Piteå kan vara kommuner att närmare studera när det gäller dessa frågor.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Arbetet med att utveckla processer och rapportering bygger på Lean. Det finns en röd tråd i hela organisationen och vi finner att alla arbetar enligt samma linje, uppifrån och ned. Även uppföljning och analys är gedigna.

För närvarande pågår ett arbete med att införa Hypergene, ett beslutsstödsystem för att förenkla chefernas arbete med styrning, planering, uppföljning och analys.

Kommunikation kring resurser och resultat

Kommunikation om resurser, resursförbrukning och resultat tydligt till alla nivåer under löpande budgetår. Cheferna har också arenor att gemensamt diskutera dessa frågor, men utvärderingsgruppen eftersöker mer systematik och att det utvecklas på central nivå. Här uppfattar vi att denna dialog fungerar bättre på kontoren (motsvarande förvaltningarna) än det gör kommuncentralt.

Att på ett enkelt sätt ta del av resurser och resultat kan vara ett förbättringsområde. Chefer har tillgång till flera (olika) system för att kunna följa resurser och resultat. Detta upplevs som något otympligt av cheferna. De förtroendevalda har idag inte tillgång till de system som cheferna har. Vid utvärderingen framgick dock inte några behov från de förtroendevalda att ha den möjligheten. De upplevde att de via tjänstemännens rapporter har full insyn i de resultat som uppnås och de resurser som används. Kommunen är på väg att skaffa sig mer enhetliga system här.

Vill Strängnäs utveckla denna del kan Eskilstuna vara en närliggande kommun att titta på. De arbetar med dialogsamtal i organisationen på ett framgångsrikt sätt.

Jämförelser

Kommunen arbetar kontinuerligt med att jämföra sig med andra kommuner, det finns dock inte någon kommungemensam strategi bakom. Det är många ett förbättringsområde, eftersom själva arbetet redan utförs. Kontoren synes göra lite olika. Kommunen deltar i flera nätverk och samarbeten (bland annat Inköp och Måltid). Arbetet inom kommunen att jämföra enheter med varandra kan sannolikt utvecklas.

Extern samverkan

Kommunen har stor vana av samverkan med externa parter för att effektivisera verksamheten och dela kostnader. Bland annat är samarbetet med Eskilstuna om energi och miljö värt att framhålla för att effektivisera inom dessa områden. Utvecklingsarenan Strängnäs Business Park arbetar på tre bogar, rådgivning, finansiering och affärsutveckling med många externa parter i samverkan med ett brett anslag. Även framöver ser detta område ut att vara prioriterat och strategiskt viktigt då kommunen pekar på flera nya externa samverkansområden som skall utredas; gemensam karttjänst med "Fyra mälärstäder i samverkan" (Enköping, Eskilstuna, Strängnäs och Västerås), näringslivsutveckling generellt i Mälardalsområdet, IKT och klimatfrågor.

Samverkan med civilsamhällets krafter för att stödja och utveckla tjänsterna finns inom flera områden (särskilt skola, kultur, socialtjänst), men det finns inget samlat grepp om dessa. Goda exempel inom området kan hämtas från Borås, Hammarö och Örebro kommuner.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Kommunen har en övergripande strategi för resultatstyrning och den är känd av alla• God uppföljning och kunskap om arbetsprocesser och avvikelshantering• God intern kommunikation och kännedom inom organisationen om resursförbrukning och resultat	<ul style="list-style-type: none">• Utvärdera/analysera effekterna av arbetet kring effektivitetsutveckling – såväl på strategisk som mer operativ, (mät-), nivå• Att aktivare använda jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering – jämförelser mellan enheter och med andra kommuner• Ta ett samlat grepp om samverkan med frivilligkrafter för att stödja och vidareutveckla tjänsterna

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Personalstrategi • Rekrytering • Kompetens- och medarbetarutveckling • Individuell lönesättning • Arbetsmiljöarbete • Mångfald 	37

Allmänt

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

Detta är kommunens svagaste område och man ligger klart under genomsnittet.

Personalstrategi

Kommunen har utvecklingspotential när det gäller att skaffa sig en övergripande personalstrategi och strategi för att rekrytera nya medarbetare. Kommunen håller på att utarbeta en strategi för att rekrytera nya medarbetare, medan strategin gällande chefer och deras utveckling har kommit längre. Flera grupper av svarande var osäkra kring medarbetarpolicyn (beslutad under hösten år 2014); man säger sig sakna helhetsanalys och helhetsgrepp. Måne kan det vara kommunikationen kring området som brister och inte själva policyn.

Här kan Örnsköldsvik tjäna som gott exempel, där har man en Personaledé, där man samlat kommunens Arbetsmiljöpolicy, Drogpolicy, Jämställdhets- och mångfaldspolicy, Ledarskap och medarbetarskap, Lönepolitiskt program och Personalförsörjning i en strategi.

Rekrytering

Kommunen arbetar med rekrytering av framtida chefer på ett strategiskt sätt, men verkar inte ha någon särskild strategi för att attrahera nya medarbetare. Kommunen kan bli mer aktiv vad gäller att marknadsföra sig som ”attraktiv arbetsgivare”. Kommunen arbetar med devisen ”nöjda medarbetare sprider budskapet om att man är en god arbetsgivare”, men att det kan ta ett tag att få den känslan hos samtliga medarbetare. Detta kan sannolikt göras tydligare.

Förmåner utöver lön som stärker olika yrkens attraktivitet, som sjukvård, möjlighet till utbildning, flexibel arbetstid, distansarbete (vilket naturligt kan vara olika för olika yrkesgrupper) finns inte i någon särskild utsträckning. Ej heller är detta något som kommunen valt att arbeta med. På kontorssidan finns ”flexarbetstid” och från år 2015 skall årsarbetstid komma på socialkontoret.

Friskvårdsinsatser till alla medarbetare finns i form av 1 000 kr per år i friskvårdspeng som ersätts i efterhand.

Karlstad kan tjäna som gott exempel här då man tagit fram ett nytt kommungemensamt rekryteringskoncept och i denna ingår att bygga bilden av en attraktiv arbetsgivare mot potentiella externa arbetssökande.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Medarbetardagarna, ”Vi-dagarna”, som hölls under år 2013 för samtlig personal uppfattas som ett lyckat initiativ inom området. Syftet var att stärka helhetsperspektivet, sprida kunskaper och lärande och förmedla stolthet inom och utom organisationen. Utvärderingsgruppen finner att initiativet var gott och fick gott genomslag.

Medarbetarsamtal genomförs med i princip alla i personalen och mallar för medarbetarsamtal finns utarbetade. Medel för kompetensutveckling finns på kontorsnivå. De ingår i ”påsen” som respektive kontor får, det finns inga särskilt reserverade medel härför. Utvärderingsgruppen finner att det saknas ett strategiskt grepp kring övergripande kompetensutvecklingsbehov. Visst arbete kring att kartlägga övergripande kompetensutvecklingsbehov görs på kontorsnivå, men inte på kommungemensam nivå. Undantaget här uppfattar utvärderingsgruppen dock vara ledarrollen för chefer inom organisationen, som det finns ett brett och genomtänkt arbete kring.

Gällande individuella utvecklingsplaner och liknande för medarbetare görs det på vissa kontor och andra inte. Det finns inget system eller systematik kring detta. Däremot har ett stort arbete lagts ned på den gemensamma värdegrunden (se även avsnittet Mångfald nedan).

Kommunen bedriver ett utvecklingsarbete som omfattar chefer för att stödja dessa i sitt uppdrag och i sin roll. Medarbetarna är det man skall satsa på härnäst. För detta arbete kan Örebro kanske tjäna som förebild; man har en kommunövergripande kompetenskartläggningsmodell. Syftet är att kartlägga varje medarbetares kompetens och kompetensutvecklingsbehov. Örebro kartläggning ligger till grund för medarbetarsamtal och individuell lönesättning.

Individuell lönesättning

Regelbundna lönesamtal genomförs också, ibland i samband med medarbetarsamtal andra gånger separat. Systemet för löner är känt av medarbetarna och är knutet till individuella prestationer. Här synes Strängnäs ha kommit en bit på vägen. Vissa kontor (förvaltningar) lägger till särskilda kriterier som gäller särskilt för deras verksamhet. Detta arbete skall ses över så att de specifika kriterierna håller gentemot de kommunövergripande kriterierna och målen.

Det finns inget i lönesystemet som belönar grupper eller individers bidrag till verksamhetens resultat.

Arbetsmiljöarbete

Heltäckande arbetsmiljöundersökningar genomförs regelbundet. Nästa år, 2015, kommer det att genomföras en heltäckande arbetsmiljöundersökning igen. Kommunen säger sig inte tidigare ha arbetat med de psykosociala arbetsmiljöfrågorna. Arbetsmiljöronder genomförs årligen. Ute på enheterna finns ungefär 100 förbättringsgrupper där medarbetarna signalerar och diskuterar förbättringsaktiviteter på individnivå, ”hur trivs man på jobbet” respektive ”har man kontroll över sin arbetssituation”. Kommunen har en arbetsmiljöpolicy.

Mångfald

Kommunen har tagit fram ett spel för att arbeta med värdegrunden i ”Brobygget”. Det används även i detta sammanhang. Det finns dock ingen kollegial granskning kring arbetet med mångfaldsfrågor, men det försöker kommunen införa.

I övrigt är det sporadiska inslag av arbete kring mångfaldsfrågor. Enskilda enheter kan beskriva sitt arbete med mångfaldsfrågor, det synes dock inte finnas något kommunövergripande grepp kring dessa frågor. Det finns inget särskilt arbete inriktat för att motverka diskriminering eller särbehandling av kommunens medarbetare, däremot börjar kommunen få hyggliga verktyg för att ta itu med dessa frågor.

Mångfald som en resurs i kommunens serviceorganisation är inget som tas tillvara systematiskt och det finns heller ingen kartläggning även om enskilda enheter kan påvisa att sådana både finns och fungerar, där Måltid sannolikt är den enhet som kommit längst. Det finns således många goda trådar att börja dra i och (männe) nysta upp för att ta nästa steg.

Sigtuna kommun kan tjäna som förebild avseende rekrytering utifrån ett mångfaldsperspektiv.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Personalstrategi finns • Medarbetar- och lönesamtal fungerar väl • Det finns exempel inom kommunen där det arbetas gott inom mångfaldsområdet • Kommunen är medveten om vilka utmaningar man har inom detta område, självinsikt finns 	<ul style="list-style-type: none"> • Att utveckla en övergripande strategi för rekrytering av nya medarbetare – kopplad till budget/verksamhetsplan • Att marknadsföra sig som attraktiv arbetsgivare mot omvärlden • Att kartlägga medarbetares kompetens och kompetensutvecklingsbehov regelbundet • Att fundera på om kommunen kan införa belöningar för individer/grupper som bidrar till resultatet utöver det vanliga • Att använda andra metoder än ”vanliga” arbetsmiljöundersökningar/-ronder i sitt arbetsmiljöarbete för att skapa förändringar i arbetsmiljön • Att ta ett mer strategiskt, övergripande grepp om mångfaldsfrågorna

Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategiskt kvalitetsarbete • Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling • Lärande genom omvärldsspaning och samverkan • Kreativitet och innovationer • IT-stöd 	60

Allmänt

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

Detta område arbetar Strängnäs aktivt med och är på god väg att ta ytterligare steg framåt.

Strategiskt kvalitetsarbete

Strängnäs har en gedigen strategi kring kvalitetsarbete och serviceutveckling formulerat i Brobygget som inkluderar värdegrunden och med ett tydligt fokus på att systematiskt förbättra ”nära kund”. Arbetet med IKT för att utveckla arbetsprocesser finns, däremot är utvärderarna osäkra på omfattning och resultat. Det arbete som bedrivs i detta härad har en positiv klang.

Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Kvalitetsarbetet i Strängnäs leds av kvalitetsavdelningen centralt och har metodiskt pågått under tre år. Det är också där som den kommungemensamma verksamhetsstrategien Brobygget initierades. Brobygget är Strängnäs form för Leanarbete.

Också externa kvalitetsbedömningar görs av kommunen, såväl övergripande som enskilda kontor/verksamheter.

Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Strängnäs bedriver omvärldsspaning främst i samband med budget- och målarbete. En del av omvärldsspaningen sker på uppdrag och utförs då av konsulter. Däremot synes strategisk och strukturerad omvärldsspaning saknas inom andra områden. Med det sagt så uppfattar utvärderingsgruppen att varken arbetet eller kompetensen saknas, tvärtom.

Kommunen finns med i flera nätverk, såväl lokalt som nationellt inom flertalet områden, exempelvis samhällsbyggnad, näringsliv, socialt och skola. Lejonparten lyfter fram det positiva värdet av dessa nätverk, särskilt gällande arbetet att utveckla kommunens tjänster. Ett sätt kan vara

att förtroendevalda och tjänstemannaledningen mer aktivt bejakar och uppmuntrar värdet av aktiv omvärldsspaning.

Ett gott exempel på att vara drivande regionalt i omvärldsspaning är Lidköpings kommun.

Kreativitet och innovationer

Å ena sidan bedriver kommunen ett bra arbete med att stimulera medarbetarnas kreativitet och fånga upp goda idéer och kommunen arbetar även för att söka externa priser och utmärkelser för att utveckla verksamheterna och stärka kommunens självbild.

Å andra sidan saknar kommunen metoder för att fånga upp medarbetarnas kreativitet som exempelvis genom kompetensutveckling, utvecklingstid eller ekonomiska resurser. Kommunen belönar inte heller goda exempel och nya idéer genom utmärkelser, ekonomisk belöning även om viss positiv uppmärksamhet kan noteras. Där detta i viss mån fungerar är i chefsledet, dock inte bland medarbetarna. Det som direkt saknas är tankar om hur man vill sprida innovationer som effektiviserar och utvecklar tjänster aktivt i hela organisationen.

Detta område spretar området åt två olika håll. Det kan sannolikt vara ett utvecklingsområde, inte alls för kreativitet och innovationers skull utan för att det på sikt kan ge goda effekter för verksamheter och brukare.

IT-stöd

Intranätet som huvudsaklig kommunikationskälla för intern information saknade många sidor då en ny är tagen i bruk. Arbetet med att länka samma olika system som personal, ekonomi, mål/resultat, rapporter med mera pågår i form av införandet av Hypergene.

Kommunens interna IT upplevs som ett stöd för serviceproduktionen och administrativa resurser. Det är också bra att samtliga anställda har tillgång till såväl datorer som intranät då behov föreligger.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Gediget arbete och strategi för kommunens arbete med service-/kvalitetsutveckling och förnyelsearbete • Ett sammanhållet och aktivt kvalitetsarbete i kommunen • Söker externa utmärkelser och priser som utmaning och för att utveckla verksamheter och stärka kommunens självbild • Samtliga anställda har vid behov tillgång till datorer och intranät 	<ul style="list-style-type: none"> • Det strategiska arbetet med IKT verkar spreta och effekter av utveckling av processer och drift sätter vi frågetecken för • Stödja medarbetarnas kreativitet genom exempelvis kompetensutveckling, utvecklingstid eller ekonomiska resurser • Sprida innovationer som effektiviserar och utvecklar tjänster aktivt i hela organisationen – kan det inkorporeras i Brobygget? • Belöna goda exempel och idéer genom utmärkelseprogram eller belöningar • Att skapa en IT-lösning som länkar samman personal, ekonomi, mål/resultat, rapporter med mera. Kommunen arbetar med detta redan.

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för samhällsbyggande • Samarbete med civilsamhället • Samarbete med kulturlivet • Stöd till näringslivet • Internationella kontakter • Hållbar utveckling 	49

Allmänt

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

Strategier för samhällsbyggande

Kommunen kan utveckla en strategi/plan för att beskriva kommunens samverkan med och eller stöd till frivilligkrafter för att utveckla lokalsamhället. Kommunen kan även skaffa sig en övergripande strategi för samverkan med och eller stöd till kulturlivet. Idag finns en policy för föreningsbidrag som man kan bygga vidare på. Denna bidragspolicy stipulerar dock inte hur kommunen skall samverka med dem.

Inom enskilda områden fungerar detta väl. Särskilt kommunens strategi för samverkan med och eller stöd till näringslivet (verksamhetsplan Näringslivskontoret heter den) finns på plats och fungerar väl, följs upp och revideras årligen. En särskild näringslivsstrategi håller på att tas fram. Måne kan arbetet med näringslivsfrågor få visa vägen för övriga områden.

Kommunen har nyligen antagit en internationell policy för kommunens internationella utbyten och arbete. Det finns ingen samlad, övergripande policy för hållbar utveckling, däremot finns policies och planer för många områden inom hållbar utveckling, bland annat rese- och fordonspolicy, grön plan och riktlinjer för måltidsservice. Ett tips är att, där så är möjligt och lämpligt, ta ett mer samlat grepp.

Samarbete med civilsamhället

Strängnäs stödjer aktivt ideella föreningar och grupper som verkar i kommunens och medborgarnas intresse, som exempelvis bidrag till och lokaler för nattvandrare. Kommunen ger även stöd till grupper som inte är så organiserade, i Strängnäs kallas det för "Snabba Cash" (?). Kommunen går också aktivt ut och erbjuder uppdrag till frivilligorganisationer för att stödja deras verksamhet. Inom stadsbyggnad och kultur är det särskilt utbrett. Även frukostmöten med näringslivet har stödinslag som exempelvis om hur man skyltar.

Kommunen har olika råd med civilsamhället där vissa, enligt de förtroendevalda, läggs ned vid årsskiftet 2014/15 och andra utvärderas.

Varumärket ”Den dynamiska idyllen” är ett påbörjat arbete för att sätta Strängnäs på kartan. Strängnäs arbetar inte märkbart aktivt tillsammans med andra aktörer i lokalsamhället för att stärka det lokala varumärket för att locka arbetskraft, boende och företag till kommunen. Arbetet med ”Den dynamiska idyllen” kan säkert stärka Strängnäs i det senare arbetet.

Kommunen har regelbundna träffar med kulturföreningar och studieförbund även om inget särskilt ”kulturråd” finns. Det är inte Kulturrådets vara eller icke vara som bestämmer kvaliteten, därför att kommunen stödjer flera kulturevenemang och arrangerar också flera evenemang samt erbjuder kulturskola med inriktning mot bild, drama, musik och nycirkus. Därmed verkar kommunen ha ett brett grepp om kulturens roll i samhället.

Regionalt samverkar man med landstinget Södermanland i kulturfrågor och med Kulturrådet. Kommunen delar inte ut några kulturstipendier eller kulturpris.

För att kunna samverka bättre med civilsamhället utifrån ett helhetsperspektiv kan Örebro vara ett gott exempel. För Örebros del vidgas samverkan utöver föreningslivet till att röra alla frivilligkrafter inom den geografiska kommunen.

Stöd till näringslivet

Kommunen genomför regelbundna näringslivsundersökningar för att förbättra kontakterna med det lokala näringslivet. Även frukostmöten med näringslivet utvärderas.

För näringslivsanknutna ändamål finns Strängnäs Business Park som är en science park för aktörer inom näringslivsutveckling och som agerar som mötesplats. Det finns även särskilda aktiviteter riktade mot nystartade företag. Ekonomiskt ger kommunen bidrag till Nyföretagarcentrum. Samverkan med skolan kring näringslivsfrågor är i form av Ung Företagsamhet, UF. Det finns också en med UF gemensam mäsas med skolan.

Även medlemskapet i Stockholm Business Alliance framhålls, som arbetar för att locka investeringar till Stockholmsområdet och även främja det lokala näringslivet.

Internationella kontakter

Utöver möten med vänorter av artighetskaraktär finns inget djupare eller bredare erfarenhetsutbyte eller utvecklande träffar. Arbetet är dock utvärderat och är utvecklat i den internationella policyn. Kommunen har inte heller aktivt arbetat med internationella region- eller kommunorganisationer eller andra nätverk.

Det har bedrivits och bedrivs projekt som är finansierade med EU-medel (inga projekt bedrivs som inte är finansierade via externt stöd).

Marknadsföring internationellt kan vara ett förbättringsområde, även om man som medlem i Stockholm Business Alliance får del av kakan, men det sägs mest vara regionalt och nationellt, inte internationellt. Destinationsutveckling Sörmland som kommunen ingår i arbetar dock mot exportmogna företag.

Intrycket är att det går att ta ett mer samlat grepp om de internationella kontakterna i Strängnäs.

Hållbar utveckling

Kommunen har ett extensivt arbete med att minska utsläpp. Just nu tas också en övergripande miljöstrategi fram. I denna process har man också haft en medborgardialog.

Olika planer för hållbar utveckling finns, men ett samlat grepp kan vara ett förbättringsområde.

Inom den egna verksamheten finns exempel på energieffektiviseringsprogram och investeringar har också gjorts i olika delar, exempelvis skolor och förskolor arbetar med ”grön flagg”, utbildning i grön körning och nu tittar på man solcellslösningar för offentliga byggnader i kommunen, avfallsplan. Klimat- och energirådgivning finns i kommunen på regelbundna tider i kommunhuset.

Strängnäs har inget särskilt arbete för att motverka social och etnisk segregation i lokalsamhället. Inte heller ser kommunen det behovet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Strategi och arbetet med samverkan och stöd till näringslivet samt uppföljning och utvärdering av detta arbete• Kommunen möjliggör kulturaktiviteter och har en bred kulturskola• Delar av arbetet kring hållbar utveckling som att minska utsläpp och energieffektivisering	<ul style="list-style-type: none">• Fundera på om en strategi för samverkan med lokala frivilligkrafter för att utveckla lokalsamhället behövs• Kan kulturstipendier eller kulturpris vara av värde att återinföra?• Arbetet med internationella kontakter präglas inte av ett strategiskt tänk och är inte heller så brett. Det finns öar av bra arbete, generellt återstår en del• Att tillsammans med andra bygga kommunens varumärke. Detta arbete är inlett.• (Kommunens arbete mot social och etnisk segregation i lokalsamhället)

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Strängnäs kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns plan/strategi för demokratiutveckling och information?	10	15	65
1.2	Hur informeras medborgarna?	14	20	68
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	8	25	30
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	21	30	69
1.5	Etik - hur hantera korruption?	2	10	21
		54	100	54

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering	8	15	50
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	14	25	57
2.3	Hur informerar kommunen om service och tjänster?	7	15	46
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	8	15	55
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	7	15	44
2.6	Hur arbetar kommunen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomåls-hantering för medborgare/brukare?	5	15	35
		49	100	49

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	13	15	85
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål	16	25	66
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	15	25	58
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	20	100
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän	13	15	86
		77	100	77

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	9	15	60
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	5	10	50
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete?	6	20	31
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	4	15	25
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	17	20	84
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	15	20	71
		55	100	55

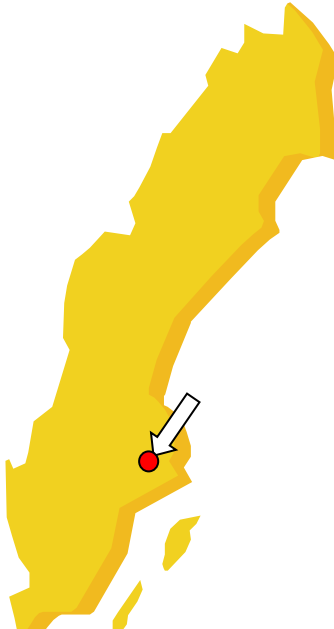
5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	9	15	60
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	11	20	55
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	17	20	84
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	8	15	53
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	7	20	35
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	6	10	58
		58	100	58

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	5	15	35
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	6	20	32
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	9	25	36
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	8	15	50
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	5	15	36
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	3	10	32
		37	100	37

7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	11	15	70
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	21	25	84
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspanning och samverkan?	11	20	57
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	9	20	47
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	8	20	41
		60	100	60

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	7	15	46
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	10	20	51
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	13	20	67
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	9	15	63
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	2	10	22
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	7	20	34
		49	100	49

5 Kortfakta om Strängnäs kommun

Kommungrupp enligt SKLs definitioner	Pendlingskommun (kommun där mer än 40 procent av nattbefolkningen pendlar till en annan kommun).	
Folkmängd år 2014	33 651 (per den 1 juli)	
Befolkningsförändring januari – juli år 2014	+ 262 (per den 1 juli)	
Antal anställda år 2014	1 946 (per den 30 juni)	
Partier som ingår i styret efter valet år 2014	”S & M”	