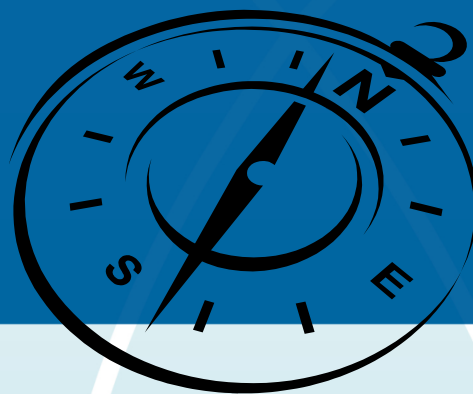


# KommunKompassen

ANALYS AV

STRÄNGNÄS KOMMUN

OKTOBER 2016



Leif Eldås, SKL

Josephine Härdin, konsult

Ingjerd Åstad Norska KS



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting

# 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 Kommunernes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting 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 (Kommunestorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale og regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan:

- Det politiska systemet
- Kommunernas förmedling av tjänster
- Kommunen som arbetsplats
- 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
- Kommunens webbsida

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
- Verksamhetsutveckling
- 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: En sammanfattande genomgång

### Utvärderingen

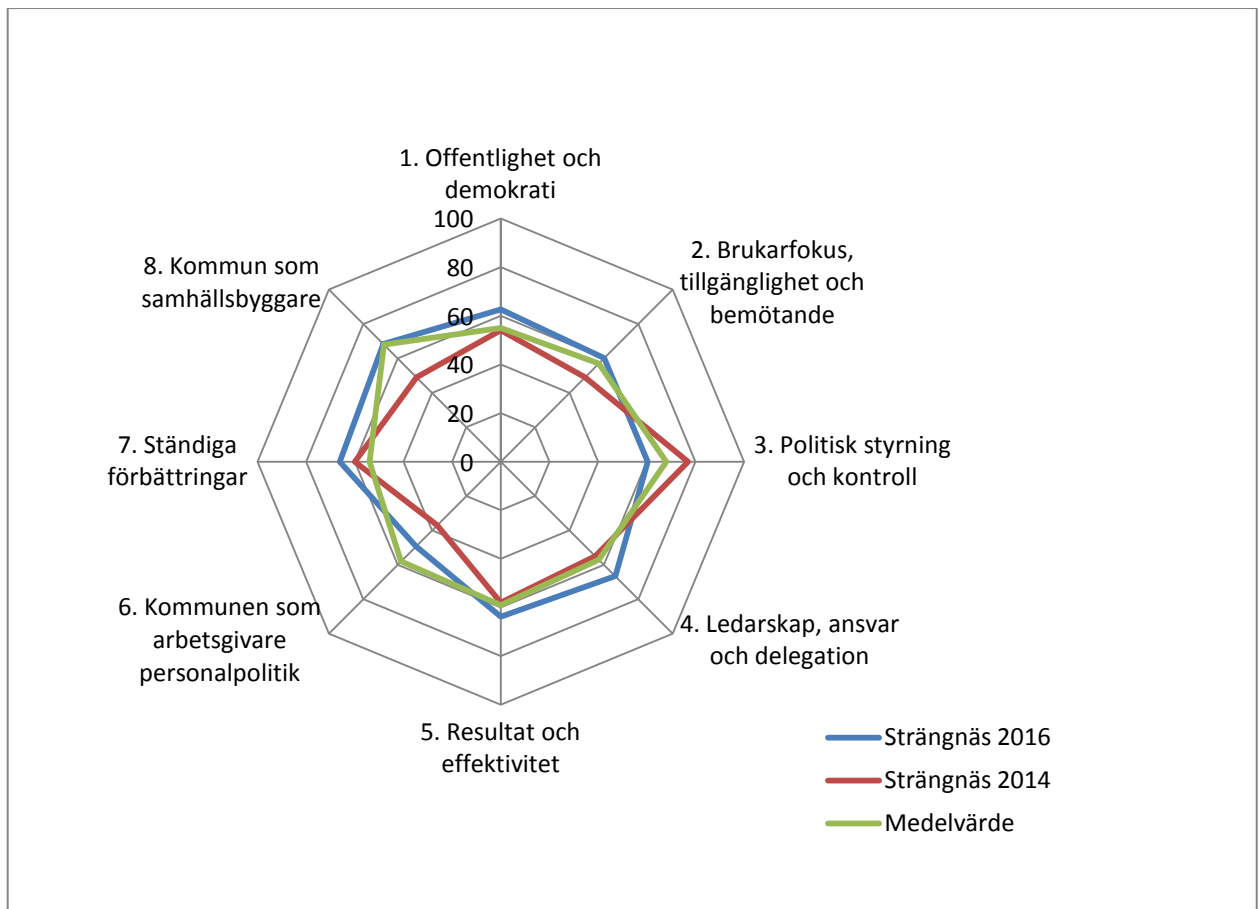
Utvärderingen av Strängnäs kommun genomfördes i oktober 2016 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderarna har studerat dokument, granskat kommunens webbsida, intranät och genomfört intervjuer med ca 35 personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

### Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Strängnäs kommun 2016 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden och i jämförelse med resultatet 2014 samt ett nationellt medelvärde beräknat från 2010 och framåt.

	Strängnäs 2014	Strängnäs 2016	Medelvärde
1. Offentlighet och demokrati	54	63	55
2. Tillgänglighet, bemötande och brukarorientering	49	60	57
3. Politisk styrning och kontroll	77	60	68
4. Ledarskap, ansvar och delegation	55	67	57
5. Resultat och effektivitet	58	64	59
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	37	49	58
7. Verksamhetsutveckling	60	66	54
8. Kommunen som samhällsbyggare	49	68	68
<b>TOTALT</b>	<b>437</b>	<b>497</b>	<b>476</b>

I nedanstående diagram illustreras Strängnäs resultatprofil 2016 i jämförelse med resultatet från 2014 samt ett nationellt medelvärde beräknat från 2010 och framåt.



### Jämförelser

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida [www.skl.se](http://www.skl.se). Där finns även ett sökverktyg för att hitta goda exempel från kommuner i både Norge och Sverige.

### 3 Genomgång utifrån de åtta huvudområdena

#### Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li><li>• Information till medborgare</li><li>• Dialog och medborgarmedverkan</li><li>• Etik – motverkan av korruption</li></ul>	63

#### Allmänt

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

Strängnäs kommun har under senare år utvecklat sitt arbete kring medborgardialog. Kommunfullmäktige har antagit principer och riktlinjer för medborgardialog och en handbok för dialog är under framtagande. Kommunfullmäktige har även en budget för medborgardialog kopplad till strategin. Ett förbättringsområde kan vara att följa upp principerna.

Kommunens arbete med information och kommunikation utgår från en kommunikationspolicy kopplad till en grafisk profil. Policyn och prioriterade områden revideras löpande och kommunikationschefen och de ledande politikerna har ett nära och regelbundet samarbete. Det praktiska arbetet bygger i stor utsträckning på digitala kanaler det finns en strategi och riktlinjer för sociala medier som är en viktig kommunikationskanal. Strängnäs har exempelvis en av Sveriges mest gillade facebook sidor. Strängnäs arbete med extern kommunikation är dynamiskt och ett gott exempel.

#### Information till medborgare

Att informera Strängnäsborna om vad kommunen presterar för skattepengarna är viktigt. Under rubriken ”Kvalitet och utveckling” på kommunens webb har man samlat en del länkar till resultat som kommunen presterat. Ett förbättringsområde är att underlätta för medborgarna genom att lyfta fram och tydliggöra resultat kring vad kommunen presterat i förhållande till uppsatta mål.

Med kommentarer om exempelvis måluppfyllelse och i jämförelse med andra kommuner. Andra förbättringsförslag är att ta fram en populärversion av årsredovisningen, redovisa brukarundersökningar samlat på webben likaså kommunrevisionens förvaltningsrapporter som också kan vara av intresse ur ett medborgarperspektiv.

### **Dialog och medborgarmedverkan**

Kommunen har tidigare provat kommundelsråd, nämnder och områdesstyrelser. Formen för dialog och samverkan varierade, vissa hade en strikt dialogroll, andra mer eller mindre direkt inflytande och beslutanderätt. För tillfället arbetar man med att ta ett nästa steg och hitta nya former för att nå alla grupper av medborgare i kommunen. På kommunens webbsida har man samlat alla aktiviteter under rubriken ”Delta & påverka” så Strängnäsborna lätt kan få en bild av hur man kan vara med och påverka exempelvis genom medborgarförslag, e-förslag och synpunkter, kontaktuppgifter till politiker, mötesinformation och webbsändningar av kommunfullmäktiges möten, aktuella dialogprojekt, principerna för medborgardialog och dialog via sociala medier. Ett förbättringsområde är att utveckla analysen av dialogerna och återkoppla/redovisa resultatet via befintliga informationskanaler.

Under 2016 utbildades 22 medarbetare till att kunna hålla i fokusgrupper en resurs att använda både för intern och extern dialog.

SCB:s medborgarundersökning genomförs årligen sedan 2007. Resultat utgör underlag till det kommunövergripande arbetet med mål/indikatorer och utvecklingsaktiviteter.

### **Etik – motverkan av korruption**

Kommunens förebyggande arbete för att motverka korruption och annat otillbörligt agerande regleras i riktlinjer i författningssamlingen ”Mot korruption mutor och jäv.”

Kommunen har genomfört utbildning om de nya riktlinjerna för kommunchefens ledningsgrupp samt på kontors- och avdelningschefsträffar. Riktlinjerna har även presenterats på Ledarforum där samtliga kommunens chefer träffas och på APT (arbetsplatsträffar). Riktlinjerna finns även publicerade på intranätet med exempel på rättsfall och diskussionsunderlag

Arbetet följs dels upp via internkontrollen, där finns det områden inom som t.ex. attestreglementet där frågan ställs om kännedom om jävsregler. Det finns även frågeställningar kring jäv och korruption i kommunens ”värdegrundsfrågekort” till politiken.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principer, riktlinjer och budget för medborgardialog</li> <li>• Inarbetade informations- och kommunikationskanaler och flöden. Dynamiskt arbete, gott exempel</li> <li>• Kommunens webbsida ”Delta &amp; påverka” bred och lättillgänglig palett för medborgarna</li> <li>• Kommunens förebyggande arbete för att motverka korruption och annat otillbörligt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Följa upp riktlinjerna och arbetet med medborgardialog</li> <li>• Utveckla redovisningen av resultat kring vad kommunen presterat i förhållande till uppsatta mål. I jämförelse med andra kommuner</li> <li>• Kort populärversion av årsredovisningen med kommentarer av resultat i förhållande till satta mål</li> <li>• Redovisa brukarundersökningar samlat på webben likaså kommunrevisionens förvalt-</li> </ul>

agerande <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deltar i medborgardialogsnätverk för lärande och erfarenhetsutbyte</li> <li>• Genomför regelbundna medborgarundersökningar som behandlas</li> </ul>	ningsrapporter <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla analysen av dialogerna och återkoppla/redovisa resultatet via befintliga informationskanaler</li> </ul>
---	--

## Område 2 Tillgänglighet, bemötande och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för brukarorientering</li> <li>• Tillgänglighet och bemötande</li> <li>• Information om service och tjänster</li> <li>• Brukarundersökningar</li> <li>• Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering</li> </ul>	60

### Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare exempelvis elever och äldre med vård omsorg. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga kvalitetsaspekter i ett sådant förhållningssätt.

Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är ytterligare en viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster ska innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare.

### Strategi för brukarorientering

Verksamhetsstrategin Brobygget är Strängnäs långsiktiga arbete med att få alla medarbetare och chefer att ha en gemensam fokus på förhållnings- och angreppssätt i sina respektive uppdrag. Brobygget är förankrat genom omfattande insatser och symboliserar de värderingar och principer som ska gälla i kommunen. Gott exempel.

### Tillgänglighet och bemötande

Tillgänglighet och bemötande är två kvalitetsaspekter som är centrala oavsett serviceområde. Det finns kopplingar till dessa aspekter i konceptet brobygget inte minst i arbetet med värderingskorten. De används i olika utsträckning vid rekryteringsprocesser och i introduktion av nyanställda, som lönekriterier och i utbildningssammanhang. Men det finns inget enhetligt angreppssätt, man gör olika. Ett förbättringsområde kunde vara att än tydligare lyfta dessa kvalitetsaspekter som centrala riktmärken för att åstadkomma kvalitet i ovan nämnda sammanhang. Ett annat sätt att tydligare betona vikten av dessa aspekter är att uppmärksamma och synliggöra arbetsgrupper/personer som utmärker sig positivt vad avser tillgänglighet och bemötande.

När det gäller uppföljning av tillgänglighet och bemötande så finns en rad metoder för detta både på kommunövergripande nivå och inom respektive verksamhetsområde.

### **Information om service och tjänster**

Det sker årliga utvärdering av kommunens webbsida utifrån SKL:s informationsindex. Det pågår ständigt ett analysarbete för att ta reda på vad som egentligen efterfrågas för information av besökarna. Utöver det jobbar kommunikationsavdelningen tillsammans med redaktörer ute i verksamheterna. Det finns en handbok för redaktörer som stöd för att ska skriva med målgruppen i fokus.

Vad avser information om serviceenheterna är det relativt rikligt med information inom utbildning och barnomsorgsområdet. Informationen om exempelvis äldreboenden ger ganska sparsamma beskrivningar såväl miljö som innehåll. Ett gemensamt utvecklingsområde är att redovisa resultat på respektive enhets webbsida. I transparensens anda och i syfte att underlätta val för brukarna. Skolorna publicerar i viss utsträckning ut resultat från elevenkäter

I Strängnäs finns fyra medborgarkontor i de fyra större orterna. Medborgarkontoret i Strängnäs har störst utbud av service och öppethållande.

Kommunens webbsida erbjuder för övrigt ett brett spektrum av e-tjänster på ett lättillgängligt sätt.

### **Brukarundersökningar**

Kommunens olika verksamheter arbetar i huvudsak föredömligt med brukarundersökningar vad avser metod, systematik och regelbundenhet. Ett exempel är Easy – research är ett webbaserat utvärderingsverktyg som används av flera verksamheter i organisationen. Ett förbättringsområde är att redovisa resultaten dels på service enhetsnivå, men även samlat under den övergripande webbsidan ”Kvalitet och utveckling” och i årsredovisningen. Ett annat förslag är att använda jämförelser av resultaten i större utsträckning, jämförelser i allmänhet skapar ofta ett driv till förbättring.

Under våren 2016 utbildade kommunen 22 medarbetare till att kunna hålla i fokusgrupper. En resurs för att exempelvis lyssna av brukarnas synpunkter och uppfattning om servicen.

### **Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering**

Idag finns inte några direkta servicedeklarationer eller tjänstegarantier. För att presentera vad brukaren kan förvänta sig av servicen så används ofta broschyrer eller webben. Det finns dock inget gemensamt förhållningssätt och servicen är mer eller mindre beskriven. Ett förbättringsområde är att all verksamhet sprider information som gör att man som brukare vet ungefär vad man kan förvänta sig för service.

Det finns ett övergripande system för synpunkts- och klagomålshantering men det sker ingen övergripande analys av det som kommer in. Hanteringen av inkomna synpunkter avseende analys, koppling till åtgärder och redovisning skiljer sig åt mellan förvaltningarna. Utbildningsområdet är exempelvis ett gott exempel.



Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verksamhetsstrategin Brobygget</li> <li>• Ett ständigt pågående analysarbete för att utveckla webbsidan utifrån besökarens perspektiv</li> <li>• Kommunens webbsida erbjuder ett brett spektrum av e-tjänster på ett lättillgängligt sätt</li> <li>• Kommunens olika verksamheter arbetar i huvudsak föredömligt med brukarundersökningar vad avser metod, systematik och regelbundenhet</li> <li>• Medborgarkontoren</li> <li>• Fokusgruppresursen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydligare lyfta tillgänglighet och bemötande som centrala riktmärken för att åstadkomma kvalitet. Ex. vid rekrytering, introduktion, vid lönesättning och genom att uppmärksamma och synliggöra arbetsgrupper/personer som utmärker sig positivt i detta sammanhang</li> <li>• Se till att alla serviceenheter sprider information som gör att man som brukare vet ungefär vad man kan förvänta sig för service. Lagg även ut resultat som underlättar val.</li> <li>• Redovisa resultat från brukarundersökningar dels på serviceenhetsnivå, men även samlat under den övergripande webbsidan ”Kvalitet och utveckling” samt i årsredovisningen. Ett annat förslag är att använda jämförelser av resultaten i större utsträckning, jämförelser i allmänhet skapar ofta ett driv till förbättring.</li> <li>• Hanteringen av inkomna synpunkter avseende analys, koppling till åtgärder och redovisning skiljer sig åt mellan förvaltningarna. Utbildningsområdet är exempelvis ett gott exempel</li> </ul>

### Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• System för styrning och uppföljning</li> <li>• Politiska mål och värdegrund</li> <li>• Uppföljning och rapportering</li> <li>• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän</li> <li>• Samspel och dialog</li> </ul>	60

#### Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/ 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 målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen 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.

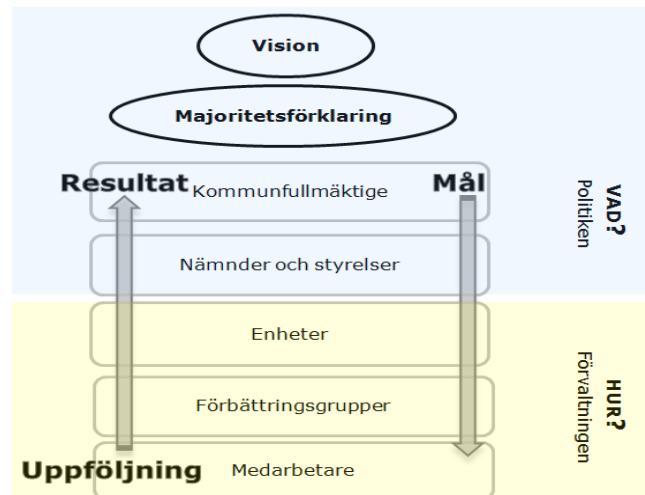
#### System för styrning och uppföljning

I Strängnäs kommun utgår all styrning från en gemensam vision. Den anger färdriktningen i det långa perspektivet. KF tog beslut om en ny vision för kommunen i november 2015.

Den togs fram efter ett års processande inom den politiska ledningen. Kommunfullmäktige anger inriktningen för all verksamhet genom målsättningar på kort och lång sikt.

Kommunens mål- och resultatstyrning syftar till att alla ska kraftsamla kring det som är kommunens huvuduppdrag och stärka målkedjan från kommunfullmäktige ut till varje medarbetare

*Modell för mål- och resultatstyrning i Strängnäs kommun*



Visionen anger färdriktningen i det långa perspektivet. För mandatperioden finns en majoritetsförklaring som beskriver den politiska viljeinriktningen de kommande åren. Kommunfullmäktige beslutar även årligen om ett begränsat antal mål. Dessa är gemensamma för alla nämnder och ska kunna härledas genom hela målkedjan.

Kommunstyrelsen och nämnderna arbetar fram tidsatta och mätbara mål som återkopplar till fullmäktiges övergripande mål. Utifrån sitt ansvarsområde, omvärlds- och nulägesanalys beskriver nämnderna vad som ska åstadkommas. Målen skickas sedan vidare i målkedjan till enheterna inom förvaltningen.

Enheten upprättar således arbetsplaner med utgångspunkt från nämndens verksamhetsplan. Den innehåller mål och aktiviteter som utgör deras bidrag till nämndernas måluppfyllelse. Kontors- och verksamhetschefer ansvarar och roll är att skapa riktning åt enheterna och att koppla ihop helheten med delarna.

Alla medarbetare har ett uppdrag att aktivt delta i utvecklingen av verksamheten. Varje medarbetares bidrag säkerställs genom allas delaktighet och engagemang i förbättringsgruppernas arbete med stöd av målstyrningstavlor

Uppföljningen av årsplanen görs kontinuerligt genom månadsrapporter, delårsrapporter och årsredovisning. Uppföljningen syftar till att beskriva hur verksamheter och kommunens bolag utvecklas och i vilken omfattning uppställda mål nås. Rapporteringssystemet gällande förbrukning av budgeterade medel och uppnådda resultat är funktionellt. Enligt intervjuer med de förtroendevalda kan analys av verksamhetsavvikelse och åtgärdsförslag utvecklas. De efterfrågar även mer resultatjämförelser med andra kommuner i den löpande rapporteringen.

Kommunrevisionen får ett gott betyg och deras systematiska granskning av kommunens olika verksamheter ger de förtroendevalda som anser att det är ett bra underlag till att utveckla och förbättra.

## Värdegrund

Strängnäs värdegrund är idag formulerad tillsammans med principerna i Brobygget som tidigare nämnts.

Implementeringen av värdegrunden i hela organisationen genomfördes under perioden 2010-2011 i form av värderingsövningar för alla medarbetare och även för förtroendevalda i nämnder och styrelser. Målet var att samtliga medarbetare och förtroendevalda skulle delta i dessa övningar.

Värderingsövningarna har varit en av de största utvecklingsaktiviteterna någonsin i Strängnäs kommun där ca 1 900 medarbetare, i 260 grupper, deltog, vilket motsvarar ca 95 % av samtliga medarbetare samt 130 förtroendevalda vilket motsvarar 50 % av de inbjudna förtroendevalda. Brobygget är onekligen väl förankrat i verksamheterna möjligen kan det finnas behov av ett omtag med den politiska ledningen för att de ska känna ett ägande och en delaktighet kring konceptet.

## Politiska mål

Årligen genomför kommunen en två dagars uppstartsmöte i början på ett nytt år, Resultat- och omvärldsseminarium. Syftet är att stanna upp och blicka bakåt mot resultaten och därefter spana framåt och utåt mot omvärlden. Deltagare är ett 80-tal förtroendevalda både från majoritet som opposition och tjänstemän från alla verksamhetsområden. 2016 fokuserades man på två delar, attraktiv arbetsgivare och digitalisering. I år infördes även ett nytt analysverktyg där man viktade betydelsen av olika mått och resultat för att stärka analysen av måluppfyllelsen inom de olika målområdena. Den politiska ledningen har medvetet begränsat mängden övergripande mål för att förbättra styrbarheten. De uttrycker också en mycket positiv inställning till årsplanen och arbetet med mål och indikatorer. Den politiska mål- och resultatstyrningen har fördjupats men samtidigt förenklats och förtydligats är utvärderarnas tolkning. Detta utifrån att kommunfullmäktiges övergripande målbild avspeglas i nämndernas verksamhetsplaner i stor utsträckning, vilka i sin tur präglar enheternas arbetsplaner. Även om det finns utrymme till fortsatt utveckling.

För att få ihop hela koncernstyrningen återstår att få fullmäktiges vision, värdegrund och övergripande mål att avspeglas i bolagens ägardirektiv och i uppföljningen. Arbetet har påbörjats och SEVAB är ett gott exempel i sammanhanget. SEVAB ska arbeta för jämförbarhet i kommunens uppföljning och tillse att kommunens vision, mål och värdegrund implementeras i bolaget. SEVAB ska följa de policyns som ägaren upprättar och fastställer. Ägaren har en informationsmeddelandeskyldighet till SEVAB för att säkerställa att sådana dokument är kända för SEVAB.

## Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän

Det finns det en tydlig och enhetlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk- och tjänstemannanivå och vad och hur frågor tycks regelbundet vara en tematisk fråga på dagordningen. Politiken har en egen ledningsgrupp som träffas varje vecka och arbetar nära kommunchefens ledningsgrupp.

### Samspel och dialog

Förtroendevalda och ledande tjänstemän i Strängnäs har flera mötesarenor där man möts för informella dialoger. Klimatet för dialog är enligt intervjuerna gott och präglas generellt sett av öppenhet och förtroende. De förtroendevalda synes ha goda kontaktytor ut mot verksamheterna. De förtroendevalda erbjuds också politikerutbildning i kommunens regi i inledningen på mandatperioden.

Tidigare har nöjdhetsundersökning gentemot förtroendevalda genomförts för att utveckla tjänstemännens stöd. Det går att upprepa även om frågan lyfts då och då i det löpande samarbetet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strängnäs styrmodell</li> <li>• Den politiska ledningen har medvetet begränsat mängden övergripande mål för att förbättra styrbarheten</li> <li>• Enheternas arbetsplaner utgår från nämndens verksamhetsplan. Intressant</li> <li>• Kommunrevisionen får gott betyg</li> <li>• Brobygget är onekligen väl förankrat i verksamheterna</li> <li>• Det finns det en tydlig och enhetlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk- och tjänstemannanivå och klimatet för dialog är enligt intervjuerna gott och präglas generellt sett av öppenhet och förtroende</li> <li>• Förtroendevalda och ledande tjänstemän i Strängnäs har flera mötesarenor där man möts för informella dialoger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enligt intervjuer med de förtroendevalda kan analys av verksamhetsavvikelse och åtgärdsförslag utvecklas. De efterfrågar även mer resultatjämförelser med andra kommuner i den löpande rapporteringen</li> <li>• Brobygget - behov av ett omtag med den politiska ledningen för att de ska känna ett ägande och en delaktighet kring konceptet?</li> <li>• För att få ihop hela koncernstyrningen återstår att få fullmäktiges vision, värdegrund och övergripande mål att avspeglas i bolagens ägardirektiv och i uppföljningen</li> <li>• Systematisera enkla nöjdhetsundersökningar till de förtroendevalda</li> </ul>

### Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för ledarskap, ansvar och delegation</li> <li>• Enheternas ansvar</li> <li>• Tvärsektorielt samarbete</li> <li>• Personligt ansvar och uppdrag för chefer</li> <li>• Kommunledningens kommunikation</li> <li>• Ledarutveckling</li> </ul>	<h1 style="margin: 0;">67</h1>

#### 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 förvaltnings specifika 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 fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

### **Strategi för ledarskap, ansvar och delegation**

Styrdokumentet utgörs av en medarbetarpolicyn som antogs i december 2014. Delegationsordningen är kopplad till budget och verksamhetsplan.

### **Enheternas ansvar**

Resultatenheterna har stor frihet att omfördela medel inom ramarna och mellan underposter. Däremot kan inte alla fritt inte disponera under- eller överskott. Det finns även en stor frihet att rekrytera och inrätta tjänster även om man generellt sett för en dialog med sin närmaste chef om det senare.

### **Tvärsektoriellt samarbete**

2014 antogs en ny projektstyrningspolicy för Strängnäs kommun med inkluderad projekthandbok som ska ses som ett stödverktyg i skapandet av effektivitetsutveckling.

Det finns inga totala sammanställningar som ger en helhetsbild av pågående kommunövergripande projekt. Men exempelvis exploateringsenheten har förbättrat styrning och uppföljning av alla projekt. Man har gått från cirka 120 projekt för tio år sedan till idag cirka 20 genom ett systematiskt förbättringsarbete under åtminstone sex senaste åren. En ny modell för styrningen av exploateringsprojekten togs fram 2014 i samband med en processkartläggning kopplat till Lean arbetet. Projektlistan följs upp tre gånger per år i samband med delårsrapporter och årsredovisning. Gott exempel.

Vad avser översikten av kommunövergripande processer så använder man ett gemensamt processverktyg 2C8. Det finns en sammanställning av över 15 kartlagda processer på kommunens intranät. Dessa är framförallt från socialkontoret, samhällsbyggnadskontoret och teknik - och servicekontoret.

### **Personligt ansvar och uppdrag för chefer**

Vad avser det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen så har chefsavtalen ingen gemensam profil. De är heller inte utformade med en tydlighet att chefen kan tilldelas andra uppgifter om inte resultatförväntningarna uppnås. Chefsutvärderingar sker i form av utvärderingssamtal och avstämningar närmast högre chef, men regelbundenheten varierar. Chefskapet följs även upp i medarbetarundersökningen. Det finns exempel på där man uppmärksammar och synliggör ett gott ledarskap i organisationen. För att förstärka bilden av det ledarskap kommunen eftersträvar kan detta göras konsekvent.

### **Kommunledningens kommunikation**

Det finns en mötes- och informationsstruktur från övergripande ledningsgrupp vidare till APT och medarbetarnivå. Chefer med många underställda chefer använder också nyhetsbrev för att få ut informationen och intranätet är en viktig kanal. Strängnäs har haft en relativt stor omsättning på chefer de senaste åren, vilket naturligtvis påverkar kontinuiteten ur flera aspekter. Nu har det stabiliserats och andan som råder vid intervjuerna var mycket god.

Att vara chef innebär att leda underställda men det innebär också att man ska vara en god förebild. Den aspekten kan tydliggöras i uppdragsbeskrivningarna/chefsavtalen. Kommunchefen är för övrigt formell chef över underställda kontorschefer.

Stödet för chefen om det uppstår problem som berör chefsrollen och uppdraget är gott enligt intervjuerna. Det finns rutiner och resurser.

### Ledarutveckling

2012 tog kommunen fram ett ledarutvecklingsprogram som sedan stötte framväxten av verksamhetsstrategin Brobygget. Ledarutvecklingsprogrammet döptes till ”Länkande ledarskapet”, som sedermera blev en av principerna i Brobygget.

I september 2016 påbörjades arbetet med nästa ledarutvecklingsprogram ”Länkande ledarskap 2.0”. Där används bland annat IDI, Interpersonal Dynamic Inventory, ett instrument där chefernas beteende profil synliggörs i syfte att skapa ökad förståelse för hur andra ser på dig. Chefernas ansvar stärks bland annat genom att ansvarig chef och överordnad chef tillsammans under-tecknar åtagandet i den årliga arbetsplanen.

Kommunen har etablerat regelbundna träffar fyra gånger per år då, Ledarforum. Kommunens alla ca 100 chefer samt bolagen träffas. Ledarforum ska vara en träffpunkt för erfarenhetsutbyte, information men även samarbete.

Omsättningen på chefer har varit relativt stor de senaste åren. För att identifiera och utveckla ledarämnen inom den egna organisationen samverkar Strängnäs med Eskilstuna kommun. Men antalet platser är begränsat så det kan finnas skäl att komplettera det med ett egen enkelt system för att lyfta, utveckla och pröva anställda med ledaregenskaper.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultatenheterna har stor frihet att omfördela medel inom ramarna och mellan underposter</li> <li>• Exploateringsenhetens systematiska projektarbete</li> <li>• Processverktyget 2C8 som ger en översikt av kommunövergripande processer</li> <li>• Stödet för chefen om det uppstår problem som berör chefsrollen och uppdraget är gott enligt intervjuerna</li> <li>• Ledarutvecklingsprogrammet och Ledarforum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frihet att fritt disponera under- eller överskott</li> <li>• Helhetsbild över pågående kommunövergripande projekt</li> <li>• Gemensam profil/struktur för alla chefsavtal, som även tydliggör resultatförväntningar och vad det innebär att vara en god förebild</li> <li>• Det finns exempel på där man uppmärksammar och synliggör ett gott ledarskap i organisationen. För att förstärka bilden av det ledarskap kommunen eftersträvar kan detta göras mer systematiskt</li> <li>• För att identifiera och utveckla ledarämnen inom den egna organisationen samverkar Strängnäs med Eskilstuna kommun. Men antalet platser är begränsat så det kan finnas skäl att komplettera det med ett egen enkelt system för att lyfta, utveckla och pröva anställda med ledaregenskaper</li> </ul>

## Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för mål- resultatstyrning och effektivitetsutveckling</li> <li>• Kostnader och resultat i budgetprocessen</li> <li>• Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll</li> <li>• Kommunikation kring resurser och resultat</li> <li>• Jämförelser</li> <li>• Extern samverkan</li> </ul>	64

### Allmänt

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan även verksamhetsuppföljning avseende volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är 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 håller tjänsten i relation till vad den kostar?

### Strategi för mål- resultatstyrning

Det finns en strategi för mål- och resultatstyrning i Strängnäs kommun som beskriver styrmodellen. Grunden är att koppla samman budget och verksamhetsplan i ett gemensamt årshjul för planering och uppföljning av verksamheterna. Nuvarande styrmodell började gälla i januari 2016 och är en utveckling av den föregående. Utvecklingen har i praktiken inneburit att Kommunfullmäktige har halverat antalet mål för att fokusera på det som är kommunens huvuduppdrag och stärka delen om att alla kan bidra till dessa mål. Alla nämnder/styrelser och enheter ska ta fram mål och indikatorer inom fem områden. Oavsett verksamhetsområde kan/ska alla bidra på sitt sätt för att uppnå KF:s mål.

I samband med att styrmodellen utvecklats har även metoder och verktyg anpassats för att skapa mer tid och större delaktighet på alla nivåer i organisationen. Framför allt gäller detta första linjens chef, som tillsammans med sina medarbetare ska utarbeta en arbetsplan för enheten. Arbetsplan är en gemensam standard för arbetet med enhetens mål- och resultatstyrning.

Vidare har kommunen följt upp och utvärderat dels budgetprocessen och dels den nya standarden för arbetsplaner. Resultatet visar att i stort sett alla enheter har en arbetsplan enligt ny standard. Standarden gäller just nu inte för utbildningskontoret men de kommer arbeta utifrån standarden till deras skolutvecklingsplan är beslutad. Förvaltningens ledningsgrupp har fått utvärderingen presenterad i september och utifrån det har vi identifierat ett antal förbättringsområden, framför allt att alla ska ha en egen arbetsplan. Idag har några enheter ex inom hemtjänsten en gemensam arbetsplan för flera enheter Ny uppföljning och utvärdering av arbetsplanerna för 2017 är planerad att bli genomförd under tertial 1 år 2017.

### Effektivitetsutveckling

Kommunens effektivitetsutveckling är kopplat till styrmodellen och deras verksamhetsstrategi Brobygget som utgör grunden för kommunens verksamhetsutveckling.

Tanken är en koppling mellan budget och verksamhetsplan och ständiga förbättringar utifrån kvalitet och effektivitet i verksamheten.

Det praktiska arbetet genomförs av lokala förbättringsgrupper med målstyrningstavlor där arbetsplatsens egna mål för effektivitet synliggörs och följs upp varje vecka. Enheternas arbetsplaner och beslutsstödsystemet Hypergene har synliggjort att ett av kommunens främsta förbättringsområden är att formulera vad som är effektivitet i olika verksamheter samt att hitta relevanta mått att mäta. I dagsläget använder flera verksamheter även värdeflödeskartläggningar på prioriterade processer. Ett IT-stöd för att synliggöra flödena har upphandlats (2C8) och målstyrningstavlorna används för målsättning och lösningsfokuserade aktiviteter.

Projektstyrningspolicyn inkluderar en projekthandbok som ska ses som ett stödverktyg i skapandet av effektivitetsutveckling.

### **Kostnader och resultat i budgetprocessen**

En stor del av budgeteringen sker med utgångspunkt från befolkningsprognoser. Men budgetprocessen har utvecklats mer till att ta sin utgångspunkt i resultat. Årligen genomför kommunen en två dagars uppstartsmöte i början på ett nytt år, Resultat- och omvärldsseminarium. Syftet är att stanna upp och blicka bakåt mot resultatet och därefter spana framåt och utåt mot omvärlden. I år infördes även ett nytt analysverktyg där man viktade betydelsen av olika mått och resultat för att stärka analysen av måluppfyllelsen inom de olika målområdena.

### **Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll**

Genom det relativt nyetablerade integrerade ledningssystemet Hypergene ges möjlighet för alla chefer att följa både resurser (ekonomi, personal) och resultat (mätbara indikatorer) under löpande budgetår.

Uppföljningen av årsplanen görs kontinuerligt genom månadsrapporter, delårsrapporter och årsredovisning. Uppföljningen syftar till att beskriva hur verksamheter och kommunens bolag utvecklas och i vilken omfattning uppställda mål nås.

Uppföljningen under innevarande år har fokus på prognostiserade avvikelser mot budget såväl verksamhetsmässiga som ekonomiska. Nämnden ska till kommunstyrelsen avrapportera sin uppföljning av verksamheten och ekonomin. Vid befarade negativa avvikelser ska en åtgärdsplan omgående upprättas av förvaltningen. En åtgärdsplan visar hur och när nämnden uppnår en budget i balans. Nämnden beslutar om vilka åtgärder som ska vidtas och rapporterar vidare till kommunstyrelsen. Återkoppling och avstämning av åtgärdernas effekt sker sedan till nämnden och kommunstyrelsen varje månad tills nämnden har en budget i balans.

Avvikelsehanteringen när det gäller förbrukning av resurser och fokuset på åtgärder tycks fungera väl. Vad avser avvikelser från verksamhetsmål finns enligt intervjuerna utrymme att utveckla såväl rapportering samt vilka åtgärder som ämnar vidtas.

Ett förbättringsområde är att tydliggöra ordning och ansvaret för löpande och årlig resultatanalys på alla nivåer i organisationen. Tidigare hade kommunen en central analysgrupp som bland annat gav inspel i processen kring att formulera mål och fördela resurser.

### **Jämförelser**

Resultatjämförelser med framför allt andra kommuner, men även internt, efterfrågas av de förtroendevalda. På nämndnivå tycks politiken vara relativt nöjd med de jämförande underlagen.



På kommunövergripande nivå efterfrågar förtroendevalda mer jämförelser för att bättre kunna värdera resultaten i förhållande till andra kommuner. Strängnäs har anslutit sig till Kommunens Kvalitet i Korthet (KKiK) för att jämföra sin resultat med drygt 250 andra kommuner. De genomför också HME (Hållbart Medarbetarengagemang) en standardiserad undersökning som gör resultaten är jämförbara med andra kommuner.

### **Extern samverkan**

Kommunen har bedriver ett omfattande arbete kring att samverka med externa parter för att effektivisera verksamheten och dela kostnader. Här följer några exempel.

Fyra Mälarstäder, 4M, samarbete mellan Strängnäs, Eskilstuna, Västerås och Enköping: Avsiktsförklaring kring åtta gemensamma strategiskt viktiga utvecklingsområden. Utvecklas successivt. Mellan räddningstjänsten i Strängnäs, Västerås och Eskilstuna finns idag ett samarbete gällande bakre ledning. Gemensam patientnämnd för hela Sörmland med Eskilstuna, Flen, Gnesta, Katrineholm, Oxelösund, Nyköping, Trosa och Vingåker. Gemensam överförmyndarnämnd med Eskilstuna. Socialkontorets IFO, myndighet och bistånd samverkar med andra kommuner gällande bostadsanpassning och jour verksamhet. Framtagande av ”LÖK” Lokal överenskommelse mellan arbetsförmedlingen, migrationsverket, länsstyrelsen, försäkringskassan, socialkontoret (jobbtorget – ekonomi), vuxenutbildningen, kommunen. För att nämna några. Det är svårt att få en uppfattning om vilka besparingar som gjorts. Eskilstuna Strängnäs Energi & Miljö är ett driftbolag och ett bra exempel på extern samverkan

### **Samverkan med civilsamhällets frivilligkrafter**

I våras beslutade kommunstyrelsen att bevilja bidrag till Frivilligcentralen i Strängnäs med 300 000 kr per år under 2016-2019. Frivilligcentralen i Strängnäs är en förening som består av fem etablerade organisationer; SPF Seniorerna, PRO Strängnäs, Drömfabriken Stallarholmen, Röda Korset Strängnäskretsen och Strängnäs Domkyrkoförsamling med Aspö.

Frivilligcentralen ska verka för människors frivilliga insatser genom att vara en mötesplats mellan hjälpende och behövande, stödja människor som har behov av gemenskap och stöd, eller känner utanförskap i samhället, främja samverkan mellan frivilligorganisationer och andra organisationer, kommun och landsting, olika myndigheter och företagare, stödja och handleda och fortbilda frivilligarbetare. Frivilligverksamheten ska riktas till fyra målgrupper; äldre, skolelever, asylboende och nyanlända samt till personer med funktionshinder.

Kommunen har ett program för Flyktingguide och språkvän där vi erbjuder nyanlända chans att lära känna Sverige och träna svenska språket. Underlättar personliga kontakter, som går bortom etniska gränser, motverkar okunskap, fördomar och segregation. Kyrkan och röda korset genomför olika aktiviteter som gudstjänster och andra gemensamma händelser som högläsning och promenader med de boende på våra äldreboenden

Andra exempel: Kulturkontoret har flera samarbeten med civilsamhället. Kultur- och fritidsnämnden ger ibland stöd åt unga för att arrangera en kulturhändelse i kommunen för andra barn och ungdomar och andra som vill anordna kulturaktiviteter för att förbättra samhället. Fritidsenheten samarbetat med idrottsföreningar.

Socialkontoret särskilt boende – Väntjänst, Frivilligcentral – utevistelse, högläsning, affärsbesök mm. Samverkan med kyrka, Röda Korset – aktiviteter/samkväm. FUB, FA, NSPH, Attention –

Funktionsnedsättning. Nattvandring – IFO. Trygghetsråd. På vissa grundskolor finns stöd från frivilliga när det gäller stöd vid läsläsning. Klassmormor/morfar.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för mål- och resultatstyrning</li> <li>• Kommunfullmäktige har halverat antalet mål för att fokusera på det som är kommunens huvuduppdrag</li> <li>• Förbättringsgrupper, tavlor och värdeflödeskartor. Gott exempel</li> <li>• Integrerat ledningssystem för att underlätta och effektivisera</li> <li>• IT-stöd för att synliggöra flödena 2C8</li> <li>• Kommunen har bedriver ett omfattande arbete kring att samverka med externa parter för att effektivisera verksamheten och dela kostnader. Eskilstuna Strängnäs Energi &amp; Miljö är ett driftbolag och ett bra exempel på detta</li> <li>• Frivilligcentralen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Få alla enheter att omfattas av arbetsplaner, förbättringsgrupper, tavlor och värdeflödeskartor eller liknande</li> <li>• Det finns utrymme att utveckla den löpande avvikelserapportering som berör verksamhetsmål, samt vilka åtgärder som ämnar vidtas</li> <li>• Ett förbättringsområde är att tydliggöra ordning och ansvaret för löpande och årlig resultatanalys på alla nivåer i organisationen</li> <li>• På kommunövergripande nivå efterfrågar förtroendevalda än mer jämförelser för att bättre kunna värdera resultaten i förhållande till andra kommuner</li> </ul>

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalstrategi</li> <li>• Rekrytering</li> <li>• Kompetens- och medarbetarutveckling</li> <li>• Individuell lönesättning</li> <li>• Arbetsmiljöarbete</li> <li>• Mångfald</li> </ul>	49

### 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 bl.a. omfattande pensionsavgångar.

Eftersom den offentliga sektorn har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal, dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

### Personalstrategi

Vad avser de personalstrategiska styrdokumenterna hänvisar kommunen till medarbetarpolicyn som antogs 2014 samt verksamhetsstrategin Brobygget.

Mål inom området medarbetare finns på tre nivåer, KF, nämnd/styrelse och enhet. Följs upp 3 ggr/år. Kommunen genomför HME (Hållbart Medarbetarengagemang) en standardiserad undersökning som gör resultaten är jämförbara med andra kommuner.

Den centrala personalfunktionen har haft problem under ett par år, vilket lett till att det operativa arbetet blivit lidande. Nu tar man omtag och ny sats och har påbörjat ett utvecklingsarbete. Attraktiv arbetsgivare är ett politiskt prioriterat område från och med 2016.

### **Rekrytering – Attraktiv arbetsgivare**

Kommunen har en personalbehovs- och rekryteringsbehovsprognos som beskriver behoven 2008-2017. Det finns ett uppdrag att revidera denna. Avslutningssamtal som HR-avdelningen genomför ligger delvis som grund för analys av framtida rekryterings och kompetensbehov. I chefspolicy beslutad i KS 2015 finns antagna riktlinjer för chefsrekrytering. Ett förbättringsområde är att samordna arbetet med rekrytering.

Strängnäs kommun har inte byggt upp en profil och marknadsfört sig som attraktiv arbetsgivare men nu är det ett prioriterat område som nämnts tidigare.

### **Kompetens- och medarbetarutveckling**

För att stärka och utveckla medarbetare har kommunen under 2016 startat upp tre angreppssätt som underlag för fortsatt utveckling av medarbetarskapet.

- HR-avdelningen skickar ut enkät till samtliga medarbetare som slutar i kommunen.
- HR-avdelningen intervjuar alla chefer som slutar.
- En standard/mall har tagits fram som underlag för respektive chefs avgångssamtal med underställd medarbetare/chef som slutar.

Det finns det behov att mäta täckningen av genomförda medarbetar- och lönesamtal samt upprättande av individuella utvecklingsplaner i anslutning till medarbetarsamtalen, det mäts inte i HME. En ambition hos kommunen är att framöver koppla individuella utvecklingsplaner till arbetsplanerna för att tydliggöra uppdrag och ansvar, men också öka delaktigheten för den enskilde medarbetaren.

Vad avser arbetsplatsnära kompetensutveckling är Brobygget och målstyrningstavlorna former för detta men tavlorna omfattar inte all verksamhet.

### **Individuell lönesättning**

Strängnäs kommun tillämpar individuell och differentierad lönesättning. Utgångspunkten för den lokala lönebildning är traditionell individuell lönesättning där chef och medarbetare har ett löneutvecklande- och framåtsyftande samtal.

Systemet för löner är känt av medarbetarna och ska vara knuten till individuella prestationer, men det finns få exempel på lönedifferentiering. Det finns centrala lönekriterier och vissa kontor (förvaltningar) lägger till särskilda kriterier som gäller särskilt för deras verksamhet. Täckningen av genomförda lönesamtal mäts inte i HME. Kommunen kommer att utveckla sitt arbete med individuell lönesättning framöver och se bland annat se över kriterier så att dessa tydligare matchar exempelvis värdegrund och övergripande mål.

## Arbetsmiljöarbete

2014 fattade kommunstyrelsens personalutskott beslut om en ny arbetsmiljöpolicy. Policyn utgår från kommunens gemensamma värdegrund och tar upp de övergripande viktiga förhållningssätten när det gäller arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete.

Under våren 2016 genomförde man HME undersökning för andra året. Då kompletterades med fem frågor som berörde arbetsmiljön. Resultatet redovisas på kommunövergripande nivå, kontornivå verksamhetsnivå och på enhetsnivå. Efter utvärdering redovisas även i år resultat från de olika ledningsgrupperna. Det sker en genomgång av resultatet på arbetsplatsträffar och som sedan följs upp i arbetsplanerna. En prioritering av förbättringsområden pågår och respektive kontors- och avdelningschef ska rapportera analysen och åtgärder till kommunchefen.

Varje vecka genomför ca 100 förbättringsgrupper vid sina målstyrningstavlor mätningar gällande engagemang på arbetet och kontroll på sin arbetssituation. Resultatet följs upp direkt och förslag till aktiviteter som ska leda till förbättringar tas fram efter behov. Förbättringsgruppen ansvarar själv för åtgärder. Vid behov skickas förslag/åtgärder uppåt i organisationen. Enligt personalredovisning i årsredovisning 2015 ökar sjukfrånvaron bland medarbetarna för fjärde året i rad. Ökningstakten för Strängnäs kommun har de senaste åren varit högre än riksgenomsnittet.

## Mångfald

Kommunens arbete för ökad mångfald utifrån perspektiven etnicitet, kulturellt och kön regleras i en plan lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet 2012-2014, handlingsplan för kränkande särbehandling och diskriminering samt en jämställdhetspolicy från 2004. Det kan finnas behov av att uppdatera vissa av dokumenten och aktiviteter kopplade till dessa.

Utifrån intervjuerna angavs även att samtalsklimat i dialogen mellan kommunen och de fackliga företrädarna skapar goda förutsättningar för samverkan.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraktiv arbetsgivare är ett politiskt prioriterat område från och med 2016</li> <li>• Påbörjat utvecklingsarbete på bred front</li> <li>• Den senaste HME undersökningen visade på en täckningsgrad av medarbetarsamtal på 87 %, vilket är ett gott exempel</li> <li>• Kommunens systematiska arbetsmiljöarbete</li> <li>• Gott samtalsklimat mellan kommunen och de fackliga företrädarna skapar goda förutsättningar för samverkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den centrala personalfunktionen har haft problem under ett par år, vilket lett till att det operativa arbetet blivit lidande. Nu på gång.</li> <li>• Övergripande kartläggning av framtida personal- och kompetensbehov och samordna arbetet med rekrytering</li> <li>• Strängnäs kommun har inte byggt upp en profil och marknadsfört sig som attraktiv arbetsgivare</li> <li>• Inventera verktyglådan "Attraktiv arbetsgivare". Uppdatering?</li> <li>• Behov att i högre utsträckning upprätta individuella utvecklingsplaner i anslutning till medarbetarsamtalen</li> <li>• Verka för en större lönespridning</li> <li>• Tydligare inriktning och aktiviteter för att öka jämställdhet, etnicitet, åldersspridning bland medarbetarna</li> </ul>

## Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiskt kvalitetsarbete</li> <li>• Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling</li> <li>• Lärande genom omvärldsspaning och samverkan</li> <li>• Kreativitet och innovationer</li> </ul>	66

### 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 identifierbar 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.

### Strategiskt kvalitetsarbete och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Det finns ett politiskt beslut från 2009 att implementera Lean i Strängnäs kommun som döptes till Brobygget. Ett omtag i detta arbete genomfördes 2012. Samtliga chefer och över 1 000 medarbetare (av ca 2 300) är utbildade (i egen regi) i verktyget målstyrningstavlor. En standard för tavlans utseende är framtaget. Utvärdering och förbättring av standarden genomfördes 2015. En film, som stödmaterial, är inspelad som visar de olika stegen i ett tavelmötet. (Finns på Youtube) Stöd för arbetet med ständiga förbättringar finns lokalt ute i verksamheterna, men också från den centrala utvecklingsavdelningen. Det finns ca 100 förbättringsgrupper men alla medarbetare omfattas inte ännu. Även flera ledningsgrupper arbetar för övrigt med målstyrningstavlor.

De som använder målstyrningstavlor mäter antal förbättringar och på övergripande nivå sätter man upp volymmål årligen. Målet för 2016 är 4 000 förbättringar, 2015 var målet 2 000, vilket uppnåddes. I varje nummer av ”Nyhetsbrevet Brobygget” lyfts minst två goda exempel fram. På Ledarforum, där kommunens ca 100 chefer träffas 4 ggr/år, presenterar medarbetare goda exempel i förbättringsarbetet. Inom skolan är exempelvis rektorsträffar ett forum för att sprida goda exempel och erfarenheter. Socialkontoret delar för övrigt ut ett årligt kvalitetspris till en verksamhet som utmärkt sig positivt. Senast tillföll priset ett anhörigvård/demensteam. Ett förslag kunde vara att göra detsamma på kommunövergripande nivå.

Utvärdering sker löpande, just nu pågår en klassificering i fyra nivåer av var alla enheter befinner sig i arbetet med ständiga förbättringar. Detta för att prioritera var stödinsatserna framför allt ska ske.

### Lärande genom omvärldsspaning och samverkan

Kommunen finns med i flera nätverk, såväl lokalt som nationellt inom flertalet områden, exempelvis samhällsbyggnad, näringsliv, socialt och skola. Vid intervjuerna lyfte flertalet fram det positiva värdet av nätverkssamarbete, särskilt det som syftar till utveckla kommunens tjänster.

Fyra Mälarstäder, 4M, är exempelvis ett samarbete mellan Strängnäs, Eskilstuna, Västerås och Enköping: som succesivt utvecklas, som nämnts tidigare. Det finns samverkansgrupper i länet på många nivåer och i många verksamheter. Exempelvis träffas alla ledningsgrupper för skolan i länet för att utbyta erfarenheter och lära av varandra.

Kommunen är värd företag och samarbetar sedan flera år med framgångsrika aktörer. Just nu deltar Strängnäs i ett nätverk med ICA, Telgekoncernen och MTR (USK 2014). Tidigare har de deltagit i nätverk med Folksam, Försäkringskassan, Skatteverket, Fazer, Swedbank m.fl. Kommunen får även regelbundna besök från andra kommuner och privata aktörer som önskar ta del av deras kvalitetsarbete och erfarenheter. De har även samspel med läkemedelsföretaget Pfizer som är lokaliserat i Strängnäs kommun. Det pågår även en implementering av Lean på El- och Energi programmet på kommunens gymnasium, Thomasgymnasiet.

Samarbetet med forskare/forskningsinstitutioner eller andra kunskapsorganisationer för att förbättra kvaliteten på tjänsterna är inte lika intensiv och kan vara ett förbättringsområde. Ett annat är strategisk omvärldsspaning inom alla verksamhetsområden.

Extern eller egen granskning är en annan metod för att lyfta fram för att utveckla kvaliteten på tjänsterna. Det kan vara ett förbättringsområde. Strängnäs har utvecklat sin samverkan med de etablerade brukarråden. En annan metod är att göra brukare, med gedigen erfarenhet att ta emot tjänsten, delaktiga i att forma och utveckla tjänsten. Medskapande mer än att fylla i en enkät.

### Kreativitet och innovationer

Brobygget är det övergripande anslaget för att stimulera och kanalisera medarbetarnas kreativitet. Att regelbundet mäta av engagemanget och antalet förbättringar syftar till att bibehålla fokuset på kreativitet och problemlösning. En farhåga som lyftes vid intervjuerna var att om det blir för mycket ekonomifokus på målstyrningstavlor så kan det dränera kreativitet och engagemang.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Övergripande strategi för arbetet med ständiga förbättringar</li> <li>• Målstyrningstavlor och förbättringsgrupper</li> <li>• Visualiserar förbättringar genom ex. nyhetsbrev och ledarforum.</li> <li>• Nätverkssamarbete som syftar till utveckla kommunens tjänster</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det finns ca 100 förbättringsgrupper men alla medarbetare omfattas ännu inte</li> <li>• Samarbetet med forskare/forskningsinstitutioner eller andra kunskapsorganisationer för att förbättra kvaliteten på tjänsterna</li> <li>• Strategisk omvärldsspaning inom alla verksamhetsområden</li> <li>• Extern eller egen granskning för att lyfta fram för att</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvecklat sin samverkan med de etablerade brukarråden</li> <li>• Socialkontorets årliga kvalitetspris</li> <li>• Att regelbundet mäta av engagemanget och antalet förbättringar syftar till att bibehålla fokuset på kreativitet och problemlösning</li> </ul>	<p>utveckla kvaliteten på tjänsterna</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Göra brukare, med gedigen erfarenhet att ta emot tjänsten, delaktiga i att forma och utveckla tjänsten. Medskapande mer än att fylla i en enkät</li> <li>• Kvalitetspris på kommunövergripande nivå</li> <li>• En farhåga som lyftes vid intervjuerna var att om det blir för mycket ekonomifokus på målstyrningstavlorna så kan det dränera kreativitet och engagemang</li> </ul>
---	--

## Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategier för samhällsbyggande</li> <li>• Samarbete med civilsamhället</li> <li>• Samarbete med kulturlivet</li> <li>• Stöd till näringslivet</li> <li>• Internationella kontakter</li> <li>• Hållbar utveckling</li> </ul>	68

### Allmänt

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

### Stöd och samarbete med civilsamhället

Inom barn- och utbildningskontoret och socialkontoret verkar de flesta frivilligkrafter i kommunen. Kommunstyrelsen har fått i uppdrag att ta fram ett inriktningsdokument som reglerar kommunens med framför allt dessa.

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 pengar” med en total budget på 4 miljoner i bidrag/år. Frivilligcentralen, som även berörs i område 5, är ett gott exempel på hur en kommun skapar en mötesplats mellan hjälpsökande och behövande och på det sättet främjar samverkan mellan frivilligorganisationer och andra organisationer.

### Stöd och samarbete med kulturlivet

Kultur- och fritidskontoret och Teknik – och servicekontoret har den största arbetsytan mot kulturlivet. Kultur- och fritidsnämnden fördelar bidrag till olika föreningar inom kultur- och fritid, till bygdegårdar, mötesplatser, studieförbund och till olika kulturarrangemang.

Inom kultur görs beredningen av kulturkontoret som sedan diskuteras i en politiskt tillsatt grupp. Formellt tar sedan kulturchefen beslut om bidragen på delegation. En ny kulturplan är för övrigt under arbete.

Kommunen tar initiativ till eller medverkar till återkommande kulturarrangemang exempelvis ”Kultur 16” en stor kulturmanifestation som sker första helgen i maj i Strängnäs stad i samarbete med många olika kulturaktörer med hundratals programpunkter, Nationaldagsfirandet i Strängnäs stad, Valborgsfiranden, Mariefreds litteraturfest i oktober (i samarbeten med näringsliv, kyrkan och andra aktörer), Sagor på Slottet (Gripsholms slott), Mälardagen i augusti varje år där studieförbund och föreningar visar upp sina aktiviteter, festivaler i Mariefred och Strängnäs som kommunen stöder (NM i Foodtruck, SM för gatumusikanter, Strängnäs sommarfestival).

En särskilt Mötesplatsgrupp finns i kultur- och fritidsnämnden. Den diskuterar vad mötesplatserna ska innehålla. I ett tidigare beslut konstaterade nämnden att: ”En mötesplats är en plats där människor möts och interagerar, och tillsammans bidrar till en social sammanhållning samt kreativitet och utveckling i kommundelen.” Nu har kulturkontoret ett uppdrag att se över samtliga kulturlokaler som får stöd av kultur- och fritidsnämnden för att få kontroll över kostnaderna och se hur de används. Kan de göras mer tillgängligt för invånarna?

Ungefär en gång om året sker ett öppet möte med kulturföreningarna och ett annat för idrottsföreningarna. Ett idrottspolitiskt program är under arbete – det görs gemensamt av två nämnder: kultur- och fritidsnämnden, och teknik- och servicenämnden som ansvarar för driften av alla idrotts- och friluftsanläggningar ligger.

Ungdomar mellan 13 och 25 år kan ansöka för att arrangera en kulturhändelse i kommunen för andra barn och ungdomar och man kan få upp till 5 000 kronor för sitt projekt.

Generellt sätt kan man säga att bidragen till föreningarna genererar många bra aktiviteter för kommuninvånarna. Inom kulturen sker en stor del av program- och utställningar i samarbete med de lokala föreningarna och studieförbunden.

### **Stöd och samarbete med näringslivet**

Den strategi som stöd och samverkan beskrivs i är kommunens näringslivsstrategi; styrdokument. I den kan man se viljeinriktning och övergripande förhållningssätt beskrivet och delvis stöd och samverkan genom dialog, förbättrad kommunal service, tydliggöra möjligheter för affärs- och kompetensutveckling. I dagsläget är det ingen särskild budget kopplad till den utan arbetet görs inom ram för samhällsbyggnadskontorets strategienhet och Strängnäs Business Park (SBP). SBP är som en Science Park arena, en mötesplats för aktörer inom näringslivsutveckling (nyföretagarcentrum, Almi, bankerna, Science Park i Västerås, Mälardalens högskola, Create, Science Park i Eskilstuna). Nystartade företag finns det också aktiviteter kring.

Uppföljningen av kommunens arbete sker genom Topp 50-arbetet och de aktiviteter som är kopplade till strategin. Det är ännu inte utvärderad och vidareutvecklad då den antogs i oktober 2015. Varje månad sker exempelvis frukostmöten med näringslivet som är mycket välbesökt. Sker även regelbundna besök ute i näringslivet. Arbetet styrs och följs upp veckovis på SBP:s målstyrningstavla. Sedan 2015 har ”Dukat bord” genomförts där näringsidkare får träffa olika kommunala tjänstemän samtidigt utifrån deras behov.

New Bright Future är ett samarbete mellan Arbetsförmedlingen, Strängnäs kommun och Eskilstuna kommun.



Arbetet syftar till att öka möjligheterna för nyanlända akademiker att komma i arbete samt för företagen att möjliggöra tillgång till rätt kompetenser för att utveckla sitt företag.

Strängnäs ingår i SBA (Sthlm Business Alliance) med regional och nationellt fokus på att marknadsföra sig som intressant etableringsort. En förbättringsmöjlighet är att marknadsföra sig internationellt, för att främja kommunen som etableringsort för företag, turistmål, arbetsmarknad eller bostadsort.

### **Internationella kontakter**

Det finns en policy för internationellt arbete beslutad av KF 2014. Eftersom ingen tjänsteman direkt har dessa uppgifter arbetas inte aktivt med den eller följs upp.

Kommunen har vänortsföreningar. De ger bidrag till Strängnäsbygdens vänortsförening som i sin tur delar ut till specifika vänortsföreningar. Det finns ett utbyte mellan vissa vänorter. Senast i våras var representanter från tre av kommunens vänorter på besök, bland annat kom man överens om att förnya vänortsavtalen. Strängnäs har vänorter i Danmark, Estland, Finland, Lettland, Norge, Polen, Tyskland, Ryssland och Tanzania.

Kommunen har exempelvis precis avslutat ett demokratiprojekt, kommunalt partnerskap inom ramen för Sidas direktiv. Projektet har genomförts i byn Emboreet, Tanzania och startade 2014. Innan dess har andra kommunala partnerskap genomförts, med demokrati som tema. Erfarenhetsutbytet har resulterat i att kommunen fått idéer om hur medborgardialog kan genomföras, bl.a. utvecklandet av elevdemokrati (elevråd) på skolor, enligt en modell av möten som massajer använder. Projektet ska utvärderas i slutet på 2016.

### **Hållbar utveckling**

#### **Social**

Strängnäs kommun har flera strategier för hållbar utveckling, jämställdhetsstrategi, tillgänglighetsstrategi samt folkhälsostrategi. En koordinator för social hållbarhet är anställd sedan april 2016 som erbjuder stöd till chefer och projektledare i arbetet med social hållbarhet. Målet är att under 2017 träffa samtliga kommunala nämnder och kontor för att presentera sig och området social hållbarhet. Arbetet har påbörjats och koordinatören har träffat ledningsgrupper vid några kontor. Strategierna kring social hållbarhet ska implementeras på kontor och verksamheter och på sikt finnas med i verksamhetsplaner och arbetsplaner och vara en del av styrningen.

Kommunen samverkar med BRÅ kring brottsförebyggande frågor i Strängnäs. Arbetet styrs av en styrgrupp som sammanträder 4 gånger om året, där sedan arbetsgrupper bildas utefter hur lägesbilden och de aktuella problemen ser ut. Följande fokusområden är prioriterade: Förebygga brott bland unga, Droger, Trafik, Våld i offentlig miljö. Trygghet i offentlig miljö, Våldsbejakande extremism. Vi jobbar även med trygghetsvandringar där polis, olika förvaltningar i kommunen, våra medborgare, Securitas m.fl. medverkar. Grannsamverkan är också en del i arbetet. Vi har en Securitas bil som åker runt i kommunen på vardagar 16.00 - 04.00 och dygnet runt på helger som kan styras efter behov.

Teknik – och servicekontoret genomför trygghetsmätningar som riktar sig till kommuninvånare och resultaten finns på webbsidan. Där kan insatser för trygghet påtalas vid vissa platser och då förstärks t.ex. belysning eller likande på angiven plats. Kommunen ordnade senast under sommaren riktade sommarjobbsplatser till ensamkommande flyktingbarn. Det anordnas platser för trainees inom kontoret.

Klubbar och föreningar upplåter lokaler och planer så att alla kan vara med. Kommunens arbete inom ramarna för jobbtorget syftar till att öka mångfalden med personer som står långt från arbetsmarknaden.

## Miljö

Kommunen har en miljöstrategi som antogs av kommunfullmäktige i maj 2015. Kommunens miljöstrategi gäller för alla verksamheter inom kommunen inklusive de kommunala bolagen. I miljöstrategin finns ett antal övergripande mål där det bland annat framgår att kommunen aktivt ska arbeta för att bidra till att de nationella miljö kvalitetsmålen nås. Miljöstrategin rymmer sju fokusområden där respektive fokusområdes koppling till de nationella miljö kvalitetsmålen har förtydligats. Inom respektive fokusområde anges vilka planer/strategier som miljöstrategin omfattar. I dessa planer/strategier preciseras kommunens mål och åtgärder för att nå dessa mål. I kommunens styrmodell för mål och resultatstyrning (där miljöfrågor ingår och miljöstrategin med tillhörande planer skapar riktning och stöd.) Beskrivs hur kommunen ska nå det framtida läge som beskrivs i kommunens vision. Strängnäs kommuns vision lyder: ”Tillsammans och med invånaryttan i fokus, skapar vi framtidens hållbara kommun i hjärtat av Mälardalen”. Styrmodellen beskriver hur den politiska viljan omsätts i verksamhet, genom en sammanhållen mål- och resultatstyrning från kommunfullmäktige (formulerar övergripande mål med utgångspunkt från fem gemensamma områden; Samhälle, Utbildning, Vård och omsorg, Medarbetare och Ekonomi), till nämnder och styrelser (sätter mål med återkoppling till fullmäktiges övergripande mål) och vidare till verksamheterna och medarbetarna. Allt i syfte att skapa en tydlig röd tråd från politikens vilja till den enskilde medarbetarens viktiga och tydliga roll i att bidra till kommunfullmäktiges måloppfyllelse. Miljöstrategin ska årligen följas upp men innan en uppföljning kan ske behövs mer tid då systemet är relativt nyligen infört och lämpliga indikatorer ska fastställas. En översyn av system/verktyg för uppföljning av indikatorer har genomförts och testats under året och utvärdering pågår. Uppföljning genomförs årligen utifrån kommunens Klimat och energiplan, enligt den senaste uppföljningen avseende år 2015 hade kommunen nått sju av 17 mål, fem mål är delvis uppfyllda samt fyra mål har ej kunnat nås och ett har ej kunnat mätas. Resultatet från denna utvärdering utgör underlag i den kommande energiplanen som är under framtagande.

Inom måltidsområdet som Teknik – och servicekontoret ansvarar för finns mål om andelen ekologisk mat, mindre andel kött ska serveras i våra kök mm. För att minska matsvinnet i skolköken är nästintill alla grundskolor engagerade i olika former av aktiviteter. Arbetet har även påbörjats inom förskolan. Matsvinnet mäts månadsvis och sammanställs på olika nivåer. Från 2013 till 2015 minskade svinnet med 51 237 kg beräknad kostnad är 20 kr/kilo svinn vilket ger en besparing på 1 024 740 kr under denna period.

När nya fordon ska köpas in/upphandlas ställs krav på att en miljöklassad bil ska väljas. Gällande miljöbilsdefinition följer kommunen (Förordning 2009:1) vid dessa reglers utfärdande med senaste uppdatering gällande från 2013-01-01, SFS 2011:351. Eventuella avsteg från detta behöver godkännas av kontorschef. Utgångspunkten vid inköp/upphandling av nya fordon är att kommunen strävar efter att bilarna ska drivas fossilfritt. Strängnäs kommun följer de nationella målen att alla fordon ska drivas med fossilfritt bränsle 2030. Miljöklassad bil är ett krav, fordonet ska dra så lite bränsle som möjligt och så energieffektiva som möjligt. Bilens storlek ska vara så liten som möjligt utifrån behovet. Kommunens fordonsenhet följer kontinuerligt upp körsträckor, åtgång av drivmedel och hur mycket bilen används.

Allt för att maximera effektiviteten. Enligt riktlinjerna för användningen av fordon ska medarbetaren alltid välja andra transportmöjligheter i första hand såsom promenad, cykel, el-cykel, kollektivtrafik etc. Idag arbetar fordonsenheten för att bilbokningssystemet ska kunna ge tider för buss och tåg som passar medarbetaren direkt vid bilbokningen. Strängnäs kommun räknar inte längre andel miljöbilar i fordonsparken. Idag räknar man andel bilar med fossilfri drift. Idag drivs 21 % av personbilsparken fossilfritt. Ytterligare 3 elbilar på ingång.

Vad avser energieffektivisering inom den egna verksamheten så har fastighetsbolaget nyligen installerat solceller på kulturhuset Multeum. Inom måltidsområdet finns mål om andelen ekologisk mat, mindre andel kött ska serveras i våra kök mm. Under 2016 har ett antal äldre ventilationsaggregat byts ut och värmesystem har injusterats. Uppgradering av styrinstallationerna sker kontinuerligt. Merparten av utomhusbelysningen är uppgraderad till LED belysning genom byte av ljuskällor alternativt nya armaturer. Till grund för identifiering av planerade åtgärder ligger den fortlöpande uppföljningen av fastigheternas förbrukning.

Kommunen har en energirådgivare på halvtid i medborgarkontoret en dag i veckan. Har även specifika temaföredrag och mycket stödmaterial för hushåll och företag.

### Extra ordinära händelser

Kommunen har en övergripande plan för hantering av extraordinära händelser 2016-2018 som beskriver hur de arbetar med lagen som reglerar kommuner och landstings åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap. Risk- och sårbarhetsanalyser (RSA) är framtagna av samtliga verksamhetskontor. Utifrån plan har det genomförts utbildningar och övningar. Kommunens krisledningsgrupp träffas regelbundet och deltog nyligen i stor övning ”Gripen” med försvarsmakten.

Uppföljning av arbetet utifrån lagkravet sker årligen till Myndigheten för samhällsskydd och beredskap och en gång per mandatperiod till Länsstyrelsen. RSA revideras en gång per år och ska utgöra grunden för hur kommunen arbetar med risker.

I krisledningsorganisationen ingår en grupp för psykologiskt och socialt omhändertagande, Kommunens krisgrupp. Gruppen består av personal från socialtjänsten, räddningstjänsten, utbildnings- och kulturkontoret, polisen, Svenska kyrkan och landstinget.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunens stöd och samarbete med frivilligkrafter ex. upplåtande av lokaler, Snabba pengar</li> <li>• Kommunen tar initiativ till eller medverkar till återkommande kulturarrangemang</li> <li>• Kommunens stöd och samarbete med näringslivet</li> <li>• Kommunens arbete med hållbar utveckling utifrån ett socialt- och miljömässigt perspektiv</li> <li>• Kommunen planering och förbyggande arbete kring extraordinära händelser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ta fram ett inriktningsdokument som reglerar kommunens stöd och samarbete med frivilligkrafter</li> <li>• Synliggör frivilligarbete i era informationskanaler ex. webb</li> <li>• Följa upp den internationella policyn</li> <li>• Marknadsföra Strängnäs internationellt, för att främja kommunen som etableringsort för företag, turistmål, arbetsmarknad eller bostadsort</li> </ul>

## 4 Översikt av poängfördelning

Nedan visas Strängnäs resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

<b>1.</b>	<b>Offentlighet och demokrati</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	11	15	70%
1.2	Informerar invånarna om aktuella frågor i politiken?	14	20	72%
1.3	Informerar invånare om resultat?	9	25	38%
1.4	Främjas invånardialog och deltagande?	21	30	69%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom hög etisk standard?	8	10	78%
		<b>63</b>	<b>100</b>	<b>63%</b>

<b>2.</b>	<b>Tillgänglighet och brukarorientering</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarfokus?	12	15	80%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	14	25	54%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	13	20	65%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	13	20	63%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	9	20	45%
		<b>60</b>	<b>100</b>	<b>60%</b>

<b>3.</b>	<b>Politisk styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	8	15	52%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	18	25	73%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	14	25	55%
3.4	Finns det en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	12	20	58%
3.5	Finns det en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	9	15	59%
		<b>60</b>	<b>100</b>	<b>60%</b>

<b>4.</b>	<b>Ledarskap, ansvar och delegation</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	11	15	70%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	6	10	63%
4.3	Beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete?	13	20	63%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	8	15	53%
4.5	Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter?	15	20	74%
4.6	Bedriver kommunens ledarutveckling?	14	20	72%
		<b>67</b>	<b>100</b>	<b>67%</b>

<b>5.</b>	<b>Resultat och effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	11	15	75%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	14	20	68%
5.3	Arbetar kommunen med utveckling uppföljning och kontroll?	8	20	39%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	12	15	77%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	11	20	53%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	9	10	90%
		<b>64</b>	<b>100</b>	<b>64%</b>

<b>6.</b>	<b>Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	8	15	50%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	6	20	30%
6.3	Läggs stor vikt på kompetens- och medarbetarutveckling?	13	25	51%
6.4	Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	7	15	49%
6.5	Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	12	15	82%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	3	10	34%
		<b>49</b>	<b>100</b>	<b>49%</b>

<b>7.</b>	<b>Ständiga förbättringar</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	11	15	73%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	17	25	69%
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	12	20	61%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	11	20	55%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	15	20	74%
		<b>66</b>	<b>100</b>	<b>66%</b>

<b>8.</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	9	15	63%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	10	15	65%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	12	15	83%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12	15	78%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	5	10	45%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	11	15	74%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	9	15	63%
		<b>68</b>	<b>100</b>	<b>68%</b>