

Kommunkompassen Analys av Höganäs kommun

DECEMBER 2020

UTVÄRDERARE ANDERS DRYSELIUS, GUNNAR GIDENSTAM SKR



Sveriges
Kommuner
och Regioner

Innehåll

1 Vad är kommunkompassen?	3
2. Höganäs kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång.....	4
Utvärderingen	4
Sammanfattning av resultat	5
Jämförelser.....	6
Sammanfattande kommentarer.....	7
3. Detaljerad genomgång per område.....	8
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	8
Område 2 Samhällsutveckling	12
Område 3 Styrning och kontroll	17
Område 4 Effektivitet	20
Område 5 Brukarens fokus.....	23
Område 6 Kvalitetsutveckling.....	26
Område 7 Arbetsliv.....	29
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	32
4. Översikt av poängfördelning	37

1 Vad är kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av en kommuns sätt att styra och leda utifrån kommunfullmäktiges perspektiv. Frågeställningarna omfattar både ett strategiskt och operativt perspektiv med fokus på uppföljning och effekt/resultat. Verktøget togs ursprungligen fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund (KS) i Norge. Verktøget används idag i både Norge och Sverige. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) använder Kommunkompassen sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades åren 2010, 2016 och 2019/2020 för att bättre kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringarna har gjorts i samverkan mellan SKR, medlemmar och norska KS.

Kommunkompassen är ett verktyg som utvärderar hur kommunen arbetar för att kunna fungera som en framgångsrik

- Demokratiaktör (transparens, medborgardialog, politisk styrning, m.m.)
- Samhällsbyggare
- Välfärdaktör (kundens/brukarens fokus, effektivitet, styrning/uppföljning, m.m.)
- Arbetsgivare (ledar-/medarbetarskap, kreativitet, kultur, kompetens, m.m.)

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan hur kommunen leder organisationen utifrån ett helhetsperspektiv och hur samspelet mellan de olika verksamheterna fungerar.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Kommunens styrdokument
- Kommunens hemsida och sociala medier

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar utifrån Kommunkompassens kriterier. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett stort antal frågor belyses. Bedömningen görs med fokus på politisk styrning, en sammanhållen koncern, en hållbar utveckling och medborgar- respektive brukarorientering. Uppföljning, effekter/resultat och utveckling är också viktiga bedömningsparametrar.

De åtta huvudområdena är:

1. Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

2. Samhällsutveckling
3. Styrning och kontroll
4. Effektivitet
5. Brukarens fokus
6. Kvalitetsutveckling
7. Arbetsliv
8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

En kommun som utvärderas med Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. 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. Höganäs kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

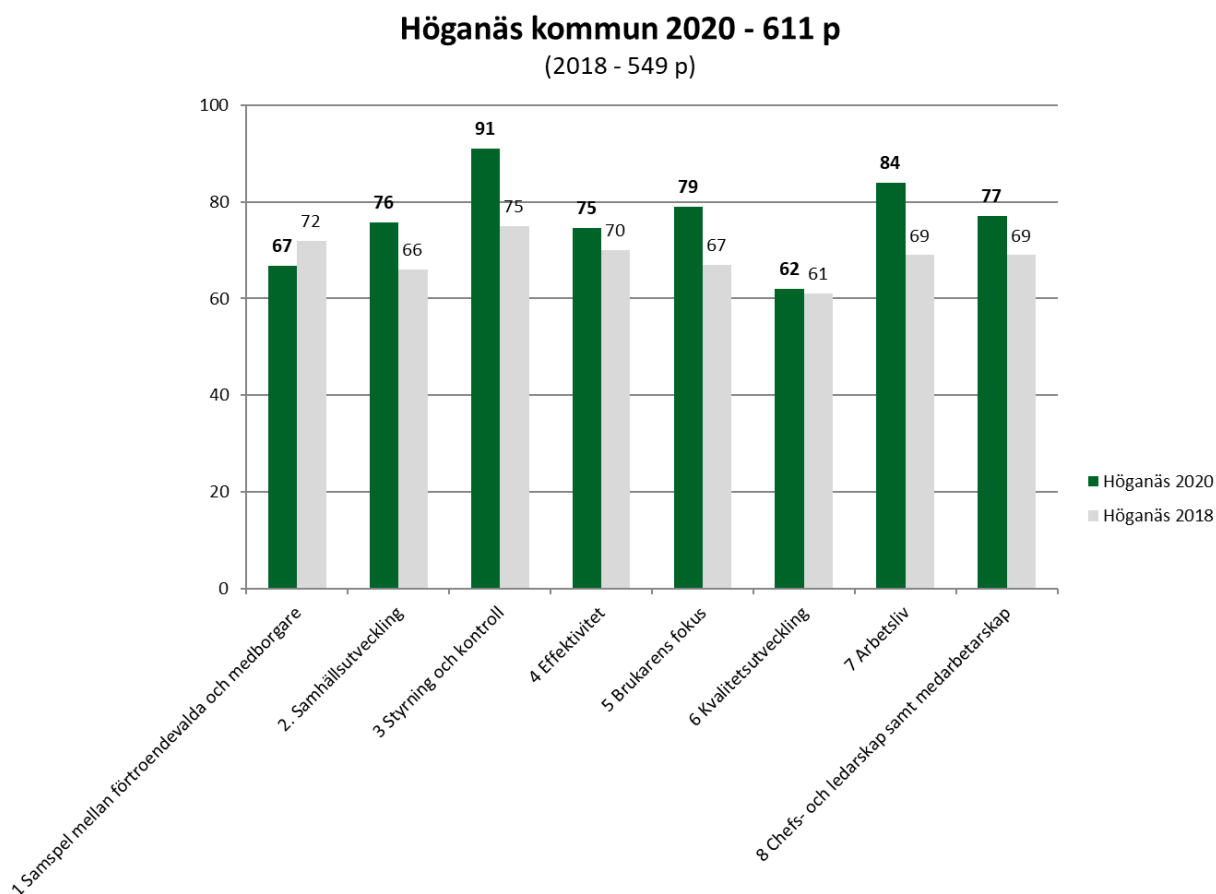
Utvärderingen

Utvärderingen av Höganäs kommun genomfördes i december år 2020 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier.

Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstepersoner och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

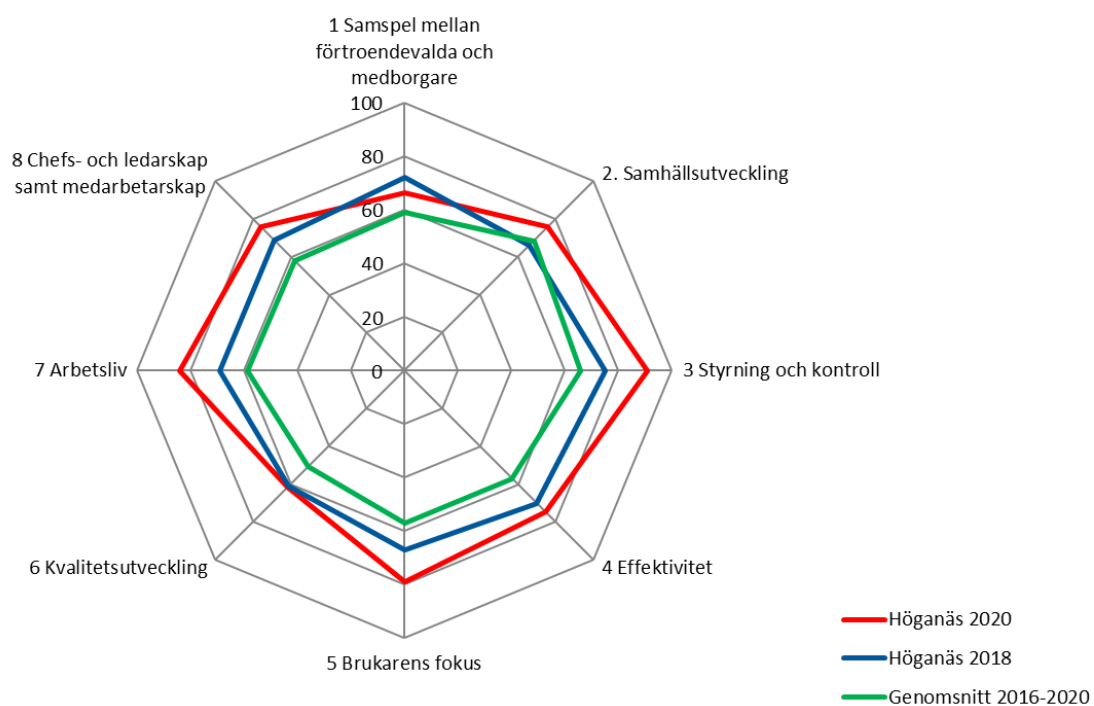
Nedan visas Höganäs totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nästa diagram illustreras Höganäs poängprofil jämfört med tidigare utvärderingar och jämfört med ett nationellt medelvärde på kommuner som utvärderats sedan 2016.

2019/2020 gjordes en revidering av Kommunkompassen. Jämförelser med tidigare år kan göras till stor del, men inte fullt ut. Det är viktigt att ta i beaktande att innehållet i områdena förnyats samt att bedömningen på vissa delfrågor skärpts. Områdesindelningen är också ny, såtillvida att flera områden bytt plats och att de rubriceras något annorlunda.

Höganäs 2018 och 2020 jämfört med ett genomsnitt av alla utvärderingar sedan 2016



Jämförelser

Alla utvärderingar från 2016 och framåt finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Regioners hemsida www.skr.se/kommunkompassen.

Sammanfattande kommentarer

Höganäs har utvärderat sig två gånger med Kommunkompassen, en gång år 2018 och en gång år 2020. Kommunen har mellan dessa två tillfällen gjort en tydlig förbättring, från 549 poäng till 611 poäng. Då kommunkompassen mellan dessa utvärderingstillfällen har reviderats, så är det svårt att göra en jämförelse rakt av mellan dessa utvärderingar. Tydligt är ändå att Höganäs är en kommun som ligger i framkant i de flesta av de områden som undersöks i Kommunkompassen. Kommunen har en hög nivå av systematik kring olika åtgärder, ett genomslag i stora delar av organisationen samt uppföljning och analys görs många gånger på det som genomförs. I Höganäs, liksom i de flesta andra kommunerna är det många gånger just det senare, uppföljning och analys, som generellt behöver utvecklas och stärkas. Många av de förbättringsförslag som lyfts i denna rapport är inte utifrån ett nolläge i kommunen utan det finns nästan ett påbörjat arbete som kan stärkas och utvecklas. Höganäs kan vara en förebild för många kommuner.

De starkaste områdena i 2020 års utvärdering är område 3 - Styrning och kontroll, 5 – Brukarens fokus och 7 – Arbetsliv. Inom område 3 - Styrning och kontroll utmärker sig kommunen genom en genomtänkt och tydlig styrmodell som utgår från en övergripande vision med strategier som återspeglar sig i en mål och resultatstyrning som påverkar arbetet i verksamheterna. Viktigt här är att nämna kommunens genomgripande koncernstyrning som gör så att olika verksamheter och bolag samverkar utifrån ett medborgar- och brukarperspektiv. Inom område 5 – Brukarens fokus ger kommunens tydliga fokus på Höganäsborna ett positivt utfall. I ledarutveckling, introduktionsutbildning, lönekriterier, information på hemsidan m.m. är brukarperspektivet tydligt. När det gäller område 7 – arbetsliv, verifierar goda resultat på HME-undersökningen och att kommunen har lätt att rekrytera ny personal, att Höganäs är en god arbetsgivare.

Två områden når i den senaste Kommunkompassutvärderingen ett något lägre resultat, område 1 - Samspel mellan förtroendevalda och medborgare samt område 6 – Kvalitetsutveckling. När det gäller område 1, så behöver kommunen utveckla medborgardialogen mer så att den genomförs med större systematik och högre frekvens, samt att dialogerna påverkar tydligare i olika beslutsprocesser. En annan del som kan förbättras är ökad tydlighet när det gäller uppnådda resultat. I område 6, Kvalitetsutveckling, så kan kommunen ta ett mer samlat grepp kring arbetet med kvalitetsutveckling, till exempel genom olika verktyg för ständiga förbättringar samt stöd till Innovationsarbete. När det gäller att stödja innovationer så har kommunen startat ett arbete som ännu inte fått genomslag och därför inte bedöms i denna utvärdering.

3. Detaljerad genomgång per område

Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för demokratiutveckling och information• Kommunens information till medborgare• Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken• Transparens kring resultat• Förutsättningar för politiken	67

Allmänt

För att stärka demokratin och det representativa politiska systemets legitimitet är en medskapande samhällsstyrning av betydelse. Medborgares möjlighet till inflytande, delaktighet och information är viktigt, både för att skapa tillit till det demokratiska systemet, öka förståelsen för prioriteringar och för att utveckla ett hållbart samhälle. Offentlig verksamhet har ett stort ansvar att tillgängliggöra och skapa transparens kring vilka beslut som tas och vilka resultat som uppnås. Då räcker inte med att enbart publicera resultat och fakta utan det måste ske på ett sätt som blir begripligt och intressant för medborgaren. Det handlar i grund och botten om att bygga tillit till det demokratiska systemet som är grundläggande för den offentliga sektorn.

Förtroendevaldas synlighet och tillgänglighet är viktiga faktorer för att upprätthålla en god kommunikation och dialog med medborgarna. Att förtroendevalda utsätts för hat, hot och våld på grund av sitt politiska uppdrag är ett allvarligt hot mot det demokratiska samtalet och i förlängningen mot vår demokrati.

Strategi för demokratiutveckling och information

Höganäs har tagit fram en handbok för medborgardialog. Denna ger en mycket bra bild av hur kommunen kan jobba med ett ökat medborgainflytande. Även kommunikationspolicyn pekar på vikten av dialog med medborgarna. På övergripande nivå följs medborgarnas syn på inflytande upp genom SCB:s medborgarenkät där kommunen hamnar högt avseende synen på delaktighet.

Kommunen redovisar i årsredovisningen en uppföljning av den övergripande strategin "Utveckla dialog och service". Mycket av det som redovisas här har

fokus på tillgänglighet och påverkan på service, men här beskrivs inte hur medborgarinflytande på olika sätt kan påverka i de mer övergripande frågorna i budget och olika planer.

Det finns möjligheter för Höganäs är öka medborgarnas inflytande genom att låta olika former av medborgardialog mer påtagligt i olika kommunal beslutsprocesser. Det handlar då om att kunna förflytta sig högre upp i kommunikationstrappan, från information över dialog till medinflytande.

När det gäller den övergripande strategin kring information, så sammanfattas den i kommunens kommunikationspolicy. Strategin konkretiseras av t.ex. rutiner och riktlinjer för sociala medier, kanalstrategin och den grafiska profilen.

Dessa styrande dokument är tydliga. Kommunen har däremot inte redovisat hur den samlade bilden av kommunikation följs upp. En tydlig återkommande uppföljning och analys av de anslag som lyfts i kommunikationsstrategin är viktig för dels att se på resultatet som uppnås, dels för att vid behov revidera innehållet i strategin.

Kommunens information till medborgarna

Höganäs har en genomtänkt och tydlig information till sina invånare. Många sändningskanaler används, både analoga och digitala. Huvudkanalen för den digitala delen är kommunens hemsida, men även Facebook och Instagram används för viktig samhällsinformation och för att visa vad som är på gång i kommunen. Kommunen ger ut en tidning, HK-magasinet, tre gånger per år som delas ut till alla hushåll i kommunen. Den finns även som taltidning. Ett nyhetsbrev delas ut till kommunens företagare var tredje vecka och en digital anslagstavla vid infarten till tätorten är ett exempel på fler informationskanal.

Det som gör Höganäs till ett gott exempel inom informationsområdet är att de flesta informationskanalerna utvärderas och analyseras återkommande. Intrycket är att kommunen utifrån dessa uppföljningar kontinuerligt förbättrar sin informationshantering.

Att ge medborgarna insyn i de beslutande politiska processerna som äger rum i kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och nämnder är en viktig dimension av både informationshantering och stärkande av demokrati. Höganäs har många goda anslag kring att göra arbetet i fullmäktiga transparent för medborgarna via sin digitala anslagstavla på nätet. Mötena sänds via kommunens webb och sändningarna går att se i efterhand. En förbättring skulle vara att kapitelindela sändningarna eftersom ett drygt 3 timmar fullmäktigemöte kan vara tungt att följa.

Kommunen har även testad att sända fullmäktigemöten via Facebook. Inför ett fullmäktigemöte sammanfattar en tjänsteperson med en film på Facebook de viktigast punkterna som ska upp på dagordningen. Ett kort referat av

ärendena som behandlats läggs ut på hemsidan efter mötet. Detta görs även för kommunstyrelsen och utbildningsnämnden.

Tjänsteskrivelser finns tillgängliga i både kallelser och protokoll för fullmäktige, kommunstyrelse och nämnder.

Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken

En förtroendevald måste ha kontaktvägar öppna mot medborgarna i kommunen. En styrka i Höganäs är att alla politiker har en kommunal e-postadress som är tillgänglig via kommunens hemsida, vilket ökar tillgängligheten. De flesta anger även ett telefonnummer dock inte alla. Ett tillgängligt telefonnummer är viktigt om det inte finns personliga skäl till att inte ange detta.

Kommunen genomför medborgardialoger på olika sätt, framförallt kopplat till frågor som rör den fysiska miljön. Ett gott exempel är de dialoger som genomfördes i samband med utvecklingen av Höganäs hamn. Flera olika grupper involverades, bland annat förskole- och skolbarn. Byavandringar i de mindre tätorterna genomförs med fokus på den fysiska miljön. Kommunen genomför även digitala samrådsmöten i samband med olika planer och har prövat att genomföra digitala omröstningar kring t.ex. blomplaneringar och aktivitetsredskap i parker. Kommunens politiker träffar återkommande företagarna via företagsluncher och olika företagsbesök.

Ett förbättringsarbete för Höganäs kan vara att införa flera medborgardialoger kring olika frågor och då även kring sådant som inte bara rör fysisk miljö. Även verktygslådan för hur dessa dialoger kan genomföras skulle kunna utökas.

Transparens kring resultat

Kommunen publicerar budget, årsredovisningar och delårsrapporter för flera år tillbaka på sin hemsida.

Ett förbättringsförslag i den förra kommunkompassutvärderingen som Höganäs genomförde var att "jämförelser mellan kommunens egna resultat och andra kommuner redovisas på ett för medborgarna tillgängligt sätt". Detta finns på plats när det gäller Kommunens Kvalitet i Korthet (KKiK), Koladas Agenda 2030-mått, ekonomiska nyckeltal och hållbart medarbetarskap. Nyckeltal redovisas snyggt i diagram och Höganäs resultat jämförs med andra Skånekommuner och även nationellt med kommuner som presterar goda resultat. För KKiK-måtten finns även korta filmer från de senaste årens redovisningar av mått tillgängliga på hemsidan.

Det finns förbättringsmöjligheter när det gäller denna redovisning av resultat. Det går inte att i det som redovisas att se hur kommunen själv utifrån från sina målsättningar reflekterar på dessa nyckeltal och jämförelser. Det åligger på

betraktaren att själv tolka Höganäs utfall, vilket kan vara svårt för den som inte är insatt. Kommunens egna analys skulle kunna komplettera statistiken.

Kommunen bör följa upp och analysera i vilken grad medborgarna använder sig av den information som publiceras och om de reflekterar på innehållet. Det kan ju vara så att informationen bör publiceras på något annat sätt, att dialogaktiviteter behöver knytas till innehållet eller något annat bör göras som gör att innehållet på sidorna bättre kommuniceras till olika grupper.

Förutsättningar för politiken

Höganäs erbjuder efter en ny mandatperiod ett utbildningspaket till alla politikerna. Det innehåller information om bland annat roller, juridik, och kommunikation. Även under mandatperioden erbjuds återkommande utbildningar kring aktuella ämnen. Dessa utbildningar är inte obligatoriska, men upplutningen är enligt uppgift god.

Det finns en övergripande policy i kommunen mot hot och våld i arbetet. Den gäller både politiker och tjänstepersoner och den innehåller tydliga checklistor som bland annat ger stöd i att utforma möten på ett säkert sätt, känna igen en brevbomb och hur man ska agera vid telefonhot. Detta är ett gott stöd kring att hantera hotfulla situationer.

Kommunen har en tydlig och stödjande struktur kring att förebygga och hantera korruption, fusk och oegentligheter. Det finns riktlinjer om mutor, representation och jäv som gäller för både tjänstepersoner och förtroendevalda. Utbildningar har genomförts och uppföljning kring området sker genom interkontrollen. Kommunen har även internt utsett en visselblåsarfunktion inom varje verksamhetsområde för att säkra att oegentligheter kan fångas upp om det finns tveksamheter kring att anmäla till närmaste chef.

Kommunstorleken för Höganäs gör så att det finns en närhet mellan politiker och tjänstepersoner. Det underlättar dialogen och att rätt stöd ges till politiken från tjänsteorganisationen. En större utvärdering av kommunledningskontorets stöd till politiken har gjorts av en extern part när det gäller tjänsteskrivelser, ärendehantering, utbetalning av arvode, m.m. Detta är ett gott exempel, men kommunen skulle kunna utveckla uppföljningen av alla förtroendevaldas situation i kommunen. Det skulle kunna göras genom att genomföra återkommande enkäter, inte bara utifrån kommunledningskontorets roll utan även utifrån olika stöd till kommunernas nämnder. En sådan enkät kan ju även belysa synpunkter på hot och hat, styrsystem, tjänsteskrivelsers utformning etc.

Ett annat förbättringsområde skulle kunna vara att ensa tjänsteskrivelser i hela organisationen mer utifrån form och struktur. Det kan handla om hur

sammanfattningar ska göras, hur konsekvensanalyser ska beskrivas och hur sifferunderlag kan presentera på bästa sätt.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Handbok för medborgardialog • Medborgardialoger kring fysisk planering • Kommunikationspolicy, rutiner och riktlinjer för sociala medier, kanalstrategi och grafiska profil • Många kanaler, både analoga och digitala för information till medborgarna • Tjänsteskrivelser tillgängliga i dagordningar och protokoll • Film på Facebook före KF-sammanträde och referat kring behandlade punkter efter mötet • Jämförelser av resultat avseende KKiK, ekonomi, Agenda 2030 • Tydlig policy och checklistor för att motverka hot och våld • Visselblåsarfunktion 	<ul style="list-style-type: none"> • Öka medborgarnas möjlighet att delta och vara med och påverka vid centrala beslutsprocesser • En övergripande uppföljning och analys av kommunens kommunikation • Presentera kommunens analyser och planerade åtgärder kopplat till jämförelser av resultat • Följ återkommande upp de förtroendevaldas förutsättningar och arbetsituation

Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för hållbar utveckling • Social hållbarhet • Ekologisk hållbarhet • CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGS- OCH KULTUR 	<h1 style="margin: 0;">76</h1>

Allmänt

Sveriges kommuner har ett brett uppdrag och olika roller av skiftande karaktär såsom arbetsgivare, serviceaktör, demokratiaktör och samhällsbyggare. Demografisk utveckling och en snabb urbanisering är utmaningar som måste hanteras tillsammans med andra okända yttre faktorer som snabbt kan påverka verksamheten, till exempel kriser och andra oförutsedda händelser. Kommunen förväntas inte bara tillfredsställa dagens behov utan måste också

agera för en hållbar utveckling som skapar förutsättningar för framtida generationer att tillfredsställa sina behov.

I rollen som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional och nationell nivå. En viktig uppgift är att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen fungerar tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och inte minst en hållbar utveckling.

Strategi för hållbar utveckling

Höganäs har en tydlig strategi kring alla tre dimensioner i hållbarhet; ekonomi, miljö och den sociala. Kopplingar finns till den övergripande visionen, visionsbyggstenarna och flera av de strategier som ska ange vägen så att visionen kan uppnås. Hållbarhetsperspektiven finns även med i budget. Uppföljningen av hållbarhetens tre dimensioner sker i delårsbokslut och i årsredovisning.

Mål och uppföljning av den ekologiska hållbarheten förtydligas ytterligare i kommunens miljöprogram och i de årliga uppföljningarna av detta.

När det gäller ett förtydligande av den sociala hållbarheten hänvisar kommunen till kommunens vård- och omsorgsplan och till utbildningsförvaltningens verksamhetsplan. Här skulle kommunen kunna behöva ha ett mer tvärgående program liksom miljöprogrammet för ekologisk hållbarhet. Detta för att kunna belysa de tvärsektoriella överlappningar som finns och även då kopplingar till civilsamhällets och andra externa organisationers betydelse för området.

Den ekonomiska dimensionen av hållbarhet sammanfattas i kommunens arbete med god ekonomisk hållbarhet och finns tydligt beskriven i både budget och årsredovisning genom den ekonomiska uppföljningen.

En förbättring i kommunens redan starka strategi kring hållbarhet skulle kunna vara att ta fram tydligare nulägesanalyser kring hållbarhetsperspektiven, kanske då speciellt den om social hållbarhet. Hållbarhet skulle även kunna kopplas tydligare till de globala Agenda 2030 målen. Kommunen redovisar de Agenda 2030-indikatorer som finns i Kolada på sin hemsida, men kring dessa görs ingen analys och målen återfinns inte heller i styr- och uppföljningsdokumenten.

Social hållbarhet

Att främja inkludering och motverka utanförskap är en viktig aspekt av social hållbarhet. Här genomför kommunen många olika aktiviteter. När det gäller integration, så arbetar integrationshandläggare i samverkan med integrationsrådet för att främja integration i lokalsamhället. Samverkan med

civilsamhället, t.ex. med idrotts- och kulturföreningar, är då viktigt. Kommunen har en anställd tillgänglighetssamordnare som arbetar för tillgänglighet och delaktighet för personer med funktionsvariationer.

Att för dem som är utanför arbetsmarknaden är det viktigt att komma i arbete. Arbetsmarknadsenheten, Utvecklingscentrum och socialförvaltningen ansvarar för olika delar i att nå denna målgrupp, men mycket samverkan sker också. Projektet "UngaTTack" för arbetssökande ungdomar och extratjänster för nyanlända är två exempel på satsningar. AB Höganäshem, kommunens bostadsbolag, samverkar med socialförvaltningen för att möjliggöra att personer som står långt ifrån bostadsmarknaden får möjlighet till en egen bostad.

Även inom området "trygghet" sker många olika aktiviteter. Dessa samordnas till stor del inom ramen för Trygghetsprojektet. Detta är en operativ samverkan mellan kommunens hemtjänst, fältsekreterare, vaktmästare m.fl. tillsammans med externa aktörer som nattvandrare, Höganäs Taxi, kyrkan, näringslivet, LRF, byaföreningarna, polis, räddningstjänst och kommunens bevakningsbolag. Höganäs kommun blev Purple Flag-certifierade i juni, vilket innebär att kommuninvånarna ska kunna vistas i en trygg och säker utemiljö kvälls- och nattetid. Trygghetsvandringar genomförs återkommande för att åtgärda miljöer som upplevs vara otrygga. Trygghetsarbetet följs bland annat upp genom återkommande trygghetsmätningar.

Kommunen har ett folkhälsoprogram för åren 2019-2022. Detta inbegriper flera aspekter av social hållbarhet. Programmet ska påverka arbetet som sker i de olika verksamheterna. Målen i program följs upp årligen. De flesta av målen som anges är av aktivitetskaraktär, varför det är svårt att se de reella effekterna för Höganäsborna när det gäller de aspekter som tas upp i programmet. En sådan uppföljning skulle behöva tas fram.

Jämlikhet och jämställdhet är två viktiga aspekter av social hållbarhet. Kommunen genomför flera aktiviteter inom området, framförallt inom skolan och fritidsverksamheten. Inom området kan inte utvärderarna hitta någon tydlig samlad uppföljning och analys av hur jämlikhet och jämställdhet förändras över tid när det gäller faktiska resultat. Det skulle behöva göras för att kunna värdera om aktiviteterna bär frukt.

Ekologisk hållbarhet

Minskning av klimatpåverkande utsläpp är ett område som belyses i Kommunkompassen under denna avsnittsrubrik. Det finns ett mål i kommunens miljöprogram 2015-2025 att "Utsläppen av växthusgaser ska minska med minst 20 procent mellan 2011 och 2025". Detta är ett mål som gäller hela den geografiska kommunen exklusive industrisektorn. Det finns flera aktivitetsmål i samma program som har bäring på att minska

klimatpåverkan, t.ex. kring minskning av energianvändning, mer förnyelsebar energikällor, förnyelsebara bränslen för transporter, m.m. Till miljöprogrammet finns en handlingsplan som revideras återkommande. Miljömålen i programmet följs upp årligen. Kommunen har en tydlig systematik kring sitt klimatarbete. Det som skulle kunna stärkas i klimatarbetet är mer samverkan mellan olika externa aktörer som näringsliv, forskning, civilsamhället och andra. Det finns flera exempel på samverkan idag, men en sådan samverkan skulle kunna utvecklas mer för att minska den klimatpåverkan som sker inom kommunens geografiska gränser. Detta är speciellt viktigt i Höganäs som har förhållandevis stora utsläpp av CO₂ i den geografiska ytan jämfört med många andra kommuner.

Risk- och sårbarhetsanalys samt planering för anpassningar utifrån förändringar som uppstår på grund av stigande temperaturer görs i Höganäs. Dessa är framförallt kopplade till fysisk planering utifrån havsnivåhöjningar, kusterosion och ökade nederbörds mängder. Det finns flera dimensioner av förändrat klimat som skulle behöva tas med i en framtida planering. Det kan handla om nya sjukdomar på människor och djur, skadeinsekter, förändringar av växtzoner, flyktingströmmar på grund av klimatförändringar, förändringar i världsekonomin, etc. Dessa faktorer skulle även behöva lyftas i planeringsunderlaget för all kommunal verksamhet på något sätt framgent.

Att närma sig cirkulär ekonomi innebär att kommunen i prioriterad ordning strävar efter att så långt det går minimera onödiga inköp, främjar återbruk och prioritera återvinning före skapande av avfall. Det handlar om att rikta in sig på den egna verksamheten och föregå med gott exempel, men även att samverka med externa aktörer för att förändra beteenden hos i t.ex. näringslivet och hos de enskilda Höganäsborna. Kommunen genomför många aktiviteter, men mer kan göras för att effekterna ska bli tydligare. Det visar bland annat de miljömått som redovisas från KKiK och från Koladas Agenda 2030-mått.

Civilsamhälle, näringsliv och kultur

Höganäs är en kommun som arbetar mycket med att stödja utvecklingen av ett starkt civilsamhälle. Samverkan sker inom många områden. Här är Höganäs en förebild för andra. Speciellt bör nämnas den kartläggning och uppföljning som kultur- och fritidsförvaltningen har gjort av hur samverkan sker mellan kommunen och lokalsamhället. Att just följa upp och analysera är en viktig aspekt på allt utvecklingsarbete.

Även kommunens stöd till och samverkan med näringslivet är välutvecklat. Kommunen arbetar med konceptet företagslots. Många träffar genomförs med företagarna i kommunen för att lyssna och föra en dialog. Expedition företag, stadshusluncher, besöksnäringsfrukostar samt kvartersmöten med handlare och fastighetsägarmöte är några av dessa dialogform. Att företagarna upplever

stödet som gott indikeras av ett högt värde i Insiktens NKI-undersökning kring företagsklimat.

Kultur är en komponent för att stärka en orsts attraktivitet. I Höganäs finns ett fokus på matkultur. Denna matkultur utvecklas i samarbete mellan kommunen och de näringar som har utkomst inom området. Matkultur har blivit viktig i marknadsföringen av Höganäs som turistort. Viktig i denna marknadsföring är den stora mat och upplevelsefesten som arrangeras på somrarna. Kommunen samverkar tillsammans med Skåne-regionen i ett forskningsprojekt kring kulturella och kreativa näringar. Riktade utbildningar har genomförts till företag om arbetar med kulturella inriktning. Här finns en potential till ytterligare utveckling genom en mer strukturerad samverkan genom gemensam planering, uppföljning och analys samt åtgärder tillsammans med alla aktörer inom området.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Hållbarhet tydligt kopplat till kommunens styrning • Miljöprogram med uppföljning • Mycket samverkan med externa aktörer inom social hållbarhet • Många aktiviteter kring inkludering och trygghet • Starkt stöd och samverkan med civilsamhälle och näringsliv • Profil kring kulturella näringar med fokus på mat 	<ul style="list-style-type: none"> • Samlad nulägesanalys av hållbarhet • Tydligare koppling till Agenda 2030-målen • Uppföljning och analys av effekterna på folkhälso-, jämlikhets- och jämställdhetsarbetet • Mer av systematisk extern samverkan kring ekologisk hållbarhet • Breddad risk och sårbarhetsanalys utifrån klimatförändringar

Område 3 Styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för styrning• Politisk styrning• Uppföljning och analys• Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	91

Allmänt

Alla kommuner behöver ha ett styrsystem som säkerställer att de politiska viljetrytningarna omsätts till praktisk handling i verksamheterna. En gemensam vision och uppföljningsbara mål som påverkar organisationen behöver formuleras och förankras. I ett fungerande styrsystem måste de förtroendevalda också kunna följa upp och se om insatta resurser leder till reella resultat för brukare och medborgare.

En väl fungerande styrning handlar också till stor del om samspel och dialog mellan de förtroendevalda och tjänstepersonerna. Det är viktigt att de olika rollerna klargörs och att det finns en tillit från ledningen till professionens kunskap och kompetens att erbjuda bra service och tjänster till brukarna. En stor utmaning är att uppnå ett lagarbete i alla delar av organisationen där man har en gemensam målbild att sträva efter.

Strategi för styrning

Höganäs har ett tydligt och väldefinierat styrsystem. Visionen beskriver vart kommunen strävar och vägen till visionen klargörs av åtta strategier. Till dessa strategier kopplas sedan mål för styrelser och nämnder. Målen som antas i budget har alla mätbara indikatorer. Styrmodellen binder ihop de kommunal förvaltningarna och de kommunala bolagen. Koncerntanken är mycket tydlig och genomgående i Höganäs.

Politisk styrning

En viktig del i den politiska styrningen är det politiska handlingsprogrammet som arbetats fram av den regerande alliansen och som är antaget av kommunfullmäktige. Detta program är dockat till vision och strategier och det sker uppföljningar återkommande i kommunstyrelsen.

Ryggraden i styrningen är kommunens mål- och resultatstyrning. Alla nämnd- och bolagsmål ska vara kopplade till kommunens strategier. De ska vara relevanta och mätbara genom indikatorer.

En viktig del i att styrningen får genomslag i organisationen är de två värdeorden koncerntanke och kommunikation. I Höganäs har de ett tydligt genomslag, det gäller både hos politiken och i tjänsteorganisationen. Koncerntanken bekräftas av det tvärsektoriella förhållningsättet till kommunens strategier som även inbegriper bolagen. I koncernledningsgruppen ansvarar de deltagande förvaltningscheferna och bolagsdirektörerna för uppföljning av var sin strategi. Kommunen har flera strategiambassadörer som ansvarar för sammanställning av de resultat som uppnåtts under varje strategi.

Tvärsektoriellt kommunikation finns på många nivåer i organisationen. I ledningen exemplifieras det av arbetet i Bryggangruppen som träffas tre gånger per år för att diskutera olika strategiska utmaningar. I Bryggangruppen finns kommunstyrelsens arbetsutskott, nämndpresidier, koncernledningen och ekonomer. Även dialoger är viktiga när det gäller uppföljningsarbetet. Vid dessa dialoger träffas ekonomer, nämnders/styrelsers presidier, förvaltningschefer och VD för bolagen. Analyser görs då av resultat kring både ekonomi och verksamhet.

Uppföljning och analys

Höganäs har en mycket tydlig ekonomiuppföljning. Denna sker månadsvis i rapporter till KS. Avvikelse ska analyseras och åtgärder ska då vidtas. Kommunen gör även en rullande 12-månaders prognos med syftet att säkerställa långsiktighet och kontroll av likviditetsbehov.

Avrapportering till KS av verksamhetsresultat sker inte med samma täta intervall utan sker mer koncentrerat till delårsbokslut och årsberättelse som även föreläggs och beslutas av KF. I många fall, framförallt i delårsbokslutet avrapporteras genomförda aktiviteter mer än faktiska effekter eller resultat utifrån aktiviteterna.

En mer kontinuerlig uppföljning och analys av verksamhetsresultat görs inom de olika förvaltningarna och mellan förvaltningar och respektive nämnd. Det är också gentemot nämnd som uppföljning av upphandlad verksamhet sker. Hur denna görs varierar mellan olika verksamheter.

Som tidigare nämnts är dialoger viktiga i uppföljningsarbetet. Ett stöd för dialogerna är då den mer formaliserade uppföljningen som görs av mål och indikatorer i ledningssystemet Stratsys. Kommunen har ett väl fungerande system för internkontroll.

En reflektion som utvärderarna gör på uppföljningen av de olika målen i årsredovisning är att det finns få jämförelser med andra kommuner. Detta görs tydligt endast på ett ställe där åtta av de 40-tal olika mått som finns i KIK redovisas. Här används även grafik för att visualisera kommunens resultat. Annars är standard av beskrivning en färgmarkering i rött gult eller grönt samt en tätskriven text som förklarar hur målfyllelse utfallit. Här är svårt att

uppfatta jämförelser med andra kommuner och trend i den egna kommunen över tid. Att i uppföljningen tydliggöra jämförelser med andra är ett utvecklingsområde för kommunen. Ibland saknas även analysen kring varför mål inte uppnåtts och vad detta innebär avseende eventuella förändrade åtgärder.

En allmän reflektion kring styrningen i Höganäs är att det finns många styrande dokument att förhålla sig till (strategier, program, planer, policys, riktlinjer och regler). Utvärderarna har inte fått sett uppföljande och analyserande dokument i samma omfattning. Om detta speglar de verkliga förhållandena bör en bättre jämvikt eftersträvas mellan styrande och uppföljande dokument.

Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson

Som tidigare nämnts är kommunikation ett viktigt värdeord i kommunen. Detta avspeglar sig också i samspelet mellan förtroendevalda och tjänstepersoner. Det sker återkommande möten och dialoger, dels under det löpande arbetet, dels i mer strukturerad form som t.ex. träffas i den så kallade Bryggangruppen. Varje år träffas koncernledning, KSAU och nämndpresidier under ett tvådagars internat för att bland annat diskutera roller och fastlägga det klimat som ska gälla i relationerna mellan de förtroendevalda och tjänstepersonerna.

Kommunen skapar ofta tillfälliga arenor för dialog mellan politiker och tjänstepersoner i samband med att någon viktig fråga dyker upp eller att något projekt ska genomföras. Då ledarforum genomförs inom tjänsteorganisationen, så medverkar både kommunstyrelsens ordförande och kommundirektör, vilket sänder en signal om samspel och samförstånd.

Även mellan majoritet och opposition i kommunen finns en respektfull dialog. Det finns grundläggande samsyn av vart Höganäs är på väg och skarpa konflikter är ovanliga. Vi intervjuerna nämns värdet av en väl fungerande personkemi och både kommundirektör och kommunstyrelseordförande har i Höganäs arbetat ihop under en lång period.

När det gäller samspelet mellan förtroendevalda och tjänstepersoner, så är Höganäs ett gott exempel.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Ett tydligt och väldefinierat styrsystem • Koncerntanke och kommunikation som aktiva värdeord • Fokus på åtta övergripande strategier • Bolagen del i den gemensamma styrmodellen • Bryggangruppen • Dialoger i uppföljningen • Väl fungerande system för internkontroll • Ett väl fungerande samspel mellan förtroendevalda och tjänstepersoner 	<ul style="list-style-type: none"> • Mer av jämförelser och analyser i den rapporterade uppföljningen, t.ex. årsredovisning • En bättre balans mellan styrande och uppföljande dokument

Område 4 Effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för effektivitet • Jämförelser för effektivitet • Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet • Samverkan för effektivitet 	75

Allmänt

Det sker en kontinuerlig förändring i kommunerna som kräver utveckling av den service som tillhandahålls. En viktig förändringsfaktor är den demografiska utvecklingen, med ett allt större antal invånare i de äldre och yngre åldersgrupperna, vilken ökar behovet av tjänster hos de äldre och yngre brukarna samtidigt som finansieringen av verksamheten blir svårare. Ett svar på hur detta ska lösas är ökad effektivitet. Det handlar då inte om att ensidigt skära ner kostnader. Det innebär istället att hitta smartare arbetssätt och ett bättre resursutnyttjande som kan göra så att servicenivån till brukarna bibehålls eller förbättras. Kort sagt handlar effektivitet om att förstå samspelet mellan resursinsats och kvalitativa resultat och att kunna agera utifrån de förutsättningarna, både strategiskt och operativt.

Strategi för effektivitet

Som tidigare nämnts har kommunen en återkommande uppföljning av både ekonomi och verksamhetsresultat, vilket är en förutsättning för att arbeta med ökad effektivitet. Balansen mellan dessa väger i Höganäs över till ekonomin,

framförallt på övergripande nivå men grunden för kommunens arbete med att öka effektiviteten finns. Begreppet effektivitet nämns under avsnittet om "God ekonomisk hushållning" i budgeten. Kommunen har varit en av de kommuner som deltagit i RKA:s projekt (RKA - Rådet för främjande av kommunala analyser) för att ta fram ett antal nationellt jämförande index som kan belysa kommuners effektivitet. Dessa index finns nu på plats i Kolada. Utvärderarna har inte kunnat se om de aktuella effektivitetsindexen används på något sätt i Höganäs. Kommunen skulle behöva beskriva hur det är tänkt att effektiviteten ska öka framgent.

Att förhålla sig till framtida demografiska förändringar är fundamentalt när det gäller att planera resursfördelning och innehållet i service. Höganäs har en god kunskap och framförhållning när det gäller planering av både drift och investeringar. Den bygger i grunden på en omfattande befolkningsprognos som revideras årligen och som analyseras samt ger konsekvenser i nämndernas planering.

Jämförelser för effektivitet

Jämförelser med andra är en viktig nyckel till lärande för att kunna effektivisera verksamheter. Alla verksamheter och bolag arbetar med jämförande lärande på något sätt. Utbildningar kring att navigera och hitta nyckeltal i Kolada har genomförts i kommunen. Även på övergripande nivå genomförs jämförelser t.ex. avseende KKiK, KFI:s finansiella analys och Agenda 2030-mått. Det har varit svårt för utvärderarna att fullt ut värdera hur de olika verksamheterna genomför sina analyser utifrån de jämförelser som görs och hur de skapar lärande för effektivisering.

Ett förbättringsförslag skulle kunna vara att samordna lärandet och analysen kring jämförelser mer genom t.ex. utbildningar som ökar kompetensen att arbeta mer tvärsektoriellt med jämförelser t.ex. kopplat till kommunens övergripande strategier.

Nyttorealiserings, nya arbetsätt och ny teknik som ökar effektivitet

Nyttorealiserings står här för att investeringar som görs ska leda till ökad nytta för medborgarna eller brukarna i förhållande till den aktuella investeringskostnaden och framtida driftskostnaden. Hur en sådan analys görs i Höganäs varierar mellan olika projekt och olika verksamheter. Vid byggnation av ny lokaler görs till exempel analyser av bland annat framtida sänkt energiförbrukning. Kommunen arbetar även med "nyttokalkyler" vid införande av olika e-tjänster. Intrycket är att kommunen skulle kunna hitta mer kommunövergripande sätt att beräkna kostnader och nytta vid olika former av investeringar och även vid förändrade arbetsätt som påverkar både driftskostnad och erhållen nytta för medborgare och brukare.

En ökad digitalisering och införande av ny arbetsbesparande teknik ses av många som en viktig väg till att öka effektiviteten i den offentliga sektorn. Höganäs har kommit en bra bit på väg när det gäller t.ex. e-tjänster, både interna och riktade till brukare. Det finns i Höganäs liksom i de flesta svenska kommuner fortfarande mycket kvar som kan göra inom effektivitetsområde för att sänka kostnader och förbättra service.

Samverkan för effektivitet

Kommunens arbete inom ramen för ”koncerttanken” visar på en stor förmåga att agera tvärsektorielt när det gäller att förverkliga de olika övergripande strategier som kommunen har pekat ut. Det finns trots att kommunen ligger långt framme här en förbättringspotential när det gäller att utveckla samverkan mellan olika verksamheter ytterligare. Det bör finnas fler sätt att arbeta med att stärka tvärgående och stödjande processer samt att arbeta utifrån ett agilt förhållningsätt till brukaren. En fördjupning av ett sådant arbete bör i så fall inledas med en nulägesanalys för att se var effektivisering kan höjas genom t.ex. samutnyttjning av resurser, kvalitetshöjningar, etc.

Höganäs ingår i samarbetet som sker inom Familjen Helsingborg. Denna samverkan mellan kommuner i regionen ligger i framkant när det gäller mellankommunal samverkan. Områden som berörs är bland annat näringslivsutveckling, arbetsmarknadsfrågor, utbildningsfrågor och kollektivtrafik. Samarbeten sker även kring upphandlingar, utbildningar och översiktsplanering. Detta är ett gott exempel där det finns mycket att lära från bland andra kommunsamarbeten. Höganäs samverkar dessutom med ett antal andra kommuner samt med regionen, länsstyrelsen, utbildningsinstitutioner, frivilligsektorn, etc. i Skåne kring ett stort antal frågor. Samverkan är ett starkt område i Höganäs.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Årligen reviderad befolkningsprognos som grund för planering • Arbete med jämförande nyckeltal på verksamhetsnivå • Modeller finns för att göra ”nyttokalkyler” • Samverkan internt • Samverkan externt, t.ex. i Familjen Helsingborg 	<ul style="list-style-type: none"> • Definiera kommunens syn på effektivitet • Effektivitetsnyckeltal i styrningen • Mer av jämförelser kopplade till övergripande strategier • Utveckla och samordna metoder för nyttorealiserings • Fortsatt arbete med att införa digitala lösningar och nya arbetssätt • Utökad intern samverkan mellan verksamheter riktad till brukare

Område 5 Brukarens fokus

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för brukarens fokus• Fokus på service• Förenklade kontakter med kommunen• Information kring kommunens serviceutbud• Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna	79

Allmänt

Med "brukarens fokus" menas att kommunen har en styrning och ledning som utgår från brukarens behov. Vid förbättring och effektivisering av verksamheten måste brukaren ha en central roll genom involvering och medskapande. Brukarens upplevelser och kunskap inom ramen för lagstiftning och ekonomi är en förutsättning för att hitta nya arbetssätt och skapa önskade förflyttningar.

Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga kvalitetsaspekter på all service. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig avseende servicekvalitet är en annan viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna tjänsternas innehåll. 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 leder till en större andel nöjda brukare.

Strategi för brukarens fokus

Höganäs pratar oftare om medborgare än om brukare i sin strategiska inriktning. Brukarens fokus innebär att kommunen ser sig själv utifrån den enskilda brukarens ögon och inte ur ett kollektivt medborgar- eller brukarperspektiv. Den övergripande strategin i Höganäs kring "medborgare" är mer utformad efter en kollektiv bild än en individuell. Dock lever kommunen i sina verksamheter väl upp till att möta respektive elev, omsorgstagare, etc. utifrån de individuella behov individen har.

Fokus på service

Det är viktigt att utbilda och träna de anställda i att utveckla det goda mötet och en individanpassad service. Begreppen tillgänglighet och ett gott bemötande finns med i flera kommunövergripande utbildningar, t.ex. i ledarskapsutbildningar, "förenkla helt enkelt" och "det goda värdskapet". Vikten av medborgar- och brukarfokus tas även upp i samband med

introduktionen av nyanställda chefer och medarbetare. Eventuellt skulle kommunen kunna stärka bemötande, tillgänglighet och det goda värdskapet ytterligare genom kommungemensamma utbildningar som lyfter det förut nämnda brukarens fokus. Det kan då kopplas till stärkt brukarkommunikation, dialog, tjänstedesign, m.m.

Nöjdhet i brukarundersökningar anges som den förhärskande metoden att följa upp kvalitet på service. I de nationellt jämförbara brukarundersökningar som görs visas på många goda resultat, men det finns även områden som kan förbättras.

Kommunen har lönekriterier som är anpassade efter olika verksamheter. I de lönekriterier som utvärderarna har tittat på, så finns brukarbemötande med som en viktig bedömningsgrund. I kommunens ledarskapsutveckling som vilar på ledarskapskriterier och "ledardiamanten" betonas det goda värdskapet, att vara serviceinriktad samt att förstå medborgarnas och kundernas behov.

Förenklade kontakter med kommunen

Kommunen sköter sin kommunikation med medborgare och brukare enligt konceptet "en dörr in" genom att ha inrättat ett servicecenter som kan fånga upp och besvara frågor direkt via telefon och e-post. Kommunen uppnår goda resultat i de tillgänglighets- och bemötandeundersökningar som görs i KKiK.

Höganäs har samlat ett stort antal e-tjänster via en gemensam ingång på webben. Flera av dessa är interaktiva så att brukaren t.ex. kan läsa sin journal, göra ändringar och bokningar men också för att kommunicera med handläggare.

En digital tjänst på webben för synpunktshantering och möjlighet att göra felanmälningar via telefonen via "Dedu" stärker möjligheten för medborgare och brukare att komma i kontakt med kommunen.

Sammantaget kan sägas att kommunen arbetar på ett systematiskt sätt för att underlätta kontakterna med brukarna, men förbättringar finns alltid att göra. Förfrågningar till kommunen kan endast besvaras under kontorstid. Finns det möjlighet att öka tillgängligheten utöver kontorstid?

Information kring kommunens serviceutbud

Kommunens hemsida är den huvudsakliga kanalen för information kring kommunens serviceutbud. Informationen på de olika verksamhetsområdena är tydlig och anpassad efter vad som kan tänkas eftersökas av brukarna. Informationen kan som på de flesta hemsidor idag fås på olika språk (Google translate) och det går att lyssna på texten via talsyntes.

Under medborgarportalen finns möjlighet att jämföra olika enheter inom särskilda boenden, hemtjänst, förskola och grundskolor med varandra och här

finns kontaktuppgifter till de olika enheterna. Vid enheterna i äldreomsorgen och grundskolan finns även brukarbedömningar redovisad. Här är Höganäs ett gott exempel utifrån att det oftast endast är större kommuner som erbjuder denna jämförservice.

Ska något förbättringsområde nämnas kring information om service så finns en utmaning i att nå de personer som inte har förmåga att koppla upp sig digitalt, tex. många äldre, till den breda information som finns samlad på webben.

Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna

Höganäs har i de olika verksamheterna flera verktyg för att anpassa tjänsterna efter brukarens behov. Inom omsorgerna anpassas genomförandeplaner efter brukarens behov. Brukarens behov fångas upp genom arbete med DMO-slingor, IBC, teammöten, m.m. Inom utbildningsförvaltningen arbetar man med ledorden "Hela barnet, hela vägen" vars syfte står för att barnets eller elevens behov alltid finns i fokus.

Det är utvärderarnas uppfattning att brukarnas möjligheter att påverka tjänsternas innehåll kan stärkas ytterligare, framförallt i fler verksamheter än omsorg och skola. Här kan samverkan mellan olika delar av kommunen vara en ingång för att möjliggör ett agilt arbetssätt i förhållande till brukarens behov och utifrån en bredare ingång än en enskild verksamhets anpassningar. En väg kan vara att arbeta mer med tjänstedesign för att mer radikalt förändra service utifrån brukarnas behov.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Medborgar- och brukarfokus • Bemötande och tillgänglighet i introduktion, ledarskapsutveckling, m.m. • Det goda värdskapet, förenkla helt enkelt • Lönekriterier som pekar på brukarbemötande • Brukarperspektiv i ledarskapsdiamanten • Servicecenter för medborgar- och brukarkommunikation • Många e-tjänster • Synpunktshantering • Informativ hemsida • Möjlighet att jämföra enheter med varandra 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärka upp brukarens fokus genom utbildning • Öka tillgänglighet utöver kontorstid • Bredda utbudet av analog information för icke digitala grupper • Systematisk användning av tjänstedesign

Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för kvalitetsutveckling• Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet• Förbättringsarbete• Samverkan för kvalitetsutveckling	62

Allmänt

Ett av kommunernas huvuduppdrag är att ge kommunens medborgare välfärdsservice av god kvalitet. För att kunna åstadkomma detta behöver alla anställda i en kommun kontinuerligt utveckla och förbättra verksamheten, både internt i organisationen samt tillsammans med andra aktörer.

Ett systematiskt kvalitetsarbete är därför centralt för att driva verksamhetsutveckling med syfte att möta kraven från brukare och medborgare. Ett ständigt förbättringsarbete sker där ett systematiskt arbete bedrivs, utrymme för kreativitet ges och optimal resursanvändning sker. Inom detta område berörs både kommunens strategiska inriktning samt verksamhetens löpande operativa arbete med ständiga förbättringar. Innovation och samverkan med både brukare och andra aktörer är också medel för att finna nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden.

Strategi för kvalitetsutveckling

Kommunens styrsystem, värdeorden kommunikation och koncerntanke samt ledarskapsdiamanten är viktiga komponenter som på ett tydligt sätt binder samman organisationen. Tanken i denna modell att verksamheterna ska ha en hög grad av frihet att inom givna ramar och utifrån stöd från ledningen, själva ska utveckla sin verksamhet och arbeta med ständiga förbättringar. Arbete med kvalitetsutveckling är i mångt och mycket delegerat till verksamhetsnivå. Det är en god lösning som bygger på tillit. Dock skulle kvalitetsarbetet tydligare kunna kopplas helhetsstrategin. Här skulle då kunna finnas några centrala anslag kring kvalitetsarbete som pekas ut och där det också finns ett riktat stöd till verksamheterna för arbetet med ständiga förbättringar.

Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet

Det övergripande anslaget för att förbättra kvaliteten i Höganäs är styrsystemet. Framförallt är de breda strategierna en väg för att samordna resurser och över verksamhetsgränser hitta sätt att förbättra resultat i förhållande till de övergripande målsättningar. Det finns ansvariga i

ledningsgruppen för dessa strategier och det finns även strategiambassadörer som följer upp arbetet ute i verksamheterna.

Det finns även några verktyg för kvalitetsutveckling som tagits fram centralt, t.ex. en gemensam projektmodell och ett tillhörande projektstyrningsverktyg. Kommunens synpunktshantering är ett annat exempel på gemensamma verktyg. Kommunen skulle kunna erbjuda fler gemensamma verktyg för kvalitetsutvecklingsarbete. Dessa kommer givetvis att hanteras på olika sätt i verksamheterna, men det kan finnas ett värde i att dela verktygslåda för ett främja ett gemensamt lärande och underlätta förbättringsarbete då flera verksamheter samverkar. Exempel på innehåll i en sådan verktygslåda kan vara stöd för processkartläggning och förbättring, hjälp med att göra breda konsekvensanalyser inför förändringar, metoder för tjänstedesign, m.m.

Förbättringsarbete

Som beskrivs i kapitlet ovan sker det mesta kvalitetsarbetet på verksamhetsnivå. I grunden är det viktigt att arbetet hanteras längst ut linjen där servicen byggs i mötet med medborgare och brukare. Hur förbättringsarbetet där genomförs varierar men genomgående är att alla som intervjuats hela tiden hänvisar till kommunen styrsystem och den information som förmedlas via Stratsys. Det visar att styrning och verksamhetsutveckling är två delar som hänger ihop. Förbättringsarbete utifrån ett helhetsperspektiv är beroende av att arbetet som sker i de olika verksamheterna är synkroniserat med varandra. Samverkan över verksamhetsgränser i förbättringsarbetet stärker även utfall och effekt i respektive verksamhet eftersom olika verksamheter går i varandra och utifrån ett brukarperspektiv bidrar för ökad nytta. Kring samverkan i kvalitetsarbetet finns förbättringsmöjligheter i Höganäs.

I Höganäs är digitalisering en viktig komponent i förbättringsarbetet liksom som hos de flesta kommuner. Det finns som tidigare nämnts ett stor antal olika e-tjänster som underlättar tillgängligheten för brukarna. Även i respektive verksamhet finns det olika exempel på nya digitala lösningar. Ett av dessa är den digitala bygglovsprocessen som har gett en snabbare hantering för brukarna. Andra satsningar är kommunövergripande. Ett exempel är att alla områden i kommunen täcks av fiberuppkoppling. En annat exempel är Höganäs Smart City som bygger på att sensorer ger en heltäckande bild av staden och dess invånares rörelsemönster. Underlaget kan användas av medborgare, kommunens förvaltningar och bolag, företag, m.m.

Kommunen medverkar i ett intressant Vinnova projekt som handlar om att mäta genomslaget av digitaliseringen, utvärdera dessa nytta och möjliggöra en bättre planering av digitaliseringens genomförande. Ett sådant verktyg kan i framtiden ge stöd i den viktiga utvärderingen och analysen av kostnader i förhållande till värdet som skapas för brukarna. Idag har Höganäs inget

enhetligt sätt att mäta digitaliseringens nyttoeffekt. Kommunen skulle behöva någon form av metodik för att kunna göra en nytto-/kostnads kalkyl för att kunna bedöma både kostnader och erhållen nytta av införda system för digitalisering. Det handlar då dels om planeringsfasen, dels vid uppföljning och analys efter att olika system införts.

Att tänka radikalt nytt och våga pröva innovationer är en viktig väg till att sänka kostnader och öka kvaliteten. Högnäs har tagit fram en fond under 2020 vars syfte är att ge stöd till goda idéer om nyskapande, tjänster och metoder som ska vara till nytta för medborgarna. Dessutom har två nya utmärkelser inrättats, årets innovatör och årets innovativa ledare. Ingen av dessa satsningar hade vid utvärderingstillfället börjat att användas varför de då inte kan utvärderas här. De lovar gott och har en potential till att sätta fokus på innovationer och förbättringar i organisationen. Detta är ett nödvändigt utvecklingsarbete som redan startat i Högnäs. Utfallet av dessa satsningar kan först utvärderas om något år.

Samverkan för kvalitetsutveckling

Som redan nämnts under område fyra i rapporten sker en hel del samverkan i koncernen kring förverkligandet av de övergripande strategierna och även kopplat till att värdeordet koncerntanke har en bred förankring i organisationen.

Det finns ytterligare möjligheter att stärka lärandet på förvaltnings- och enhetsnivå mellan olika delar i organisationen. Det är viktigt att olika arbetssätt som redan finns eller testas i delar av organisationen, kan spridas inom och mellan olika verksamheter i kommunen. Att sprida uppmärksamhet kring utmärkelser kan vara ett sätt. Årets uppväxlade och årets medarbetare är utmärkelser som redan finns. Kommunen planerar även att införa två nya utmärkelser årets innovatör och årets innovativa ledare, vilket stärker möjligheten att sprida goda sätt att arbeta. Medarbetarevent, goda exempel-mässor, diskussionsgrupper kring olika teman och arbetssätt, kan vara andra sätt att sprida goda arbetssätt i organisationen.

Högnäs har en bred samverkan med civilsamhället. Exempel är byaföreningar som sköter idrotts- och badplatser, volontärcentrum, föräldraföreningar som genomför skolresor, föreningar som hjälper nyanlända. Här är kommunen ett gott exempel.

Ytterligare en viktig aspekt kring att lära av andra för att förbättra kvaliteten i verksamheten är att lyssna av brukarnas synpunkter på service och tjänster. Alla verksamheter i kommunen genomför regelbundna brukarundersökningar. Det finns många exempel på olika råd för olika brukargrupper ute i verksamheterna, men även på mer övergripande nivå som pensionärs- och

ungdomsråd. Även flera exempel på fokus- och dialoggrupper finns. Höganäs är ett gott exempel på uppföljning av brukarsynpunkter och lärande av dessa.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Gemensamma strategier, styrsystem, värdeord och ledarskap påverkar kvalitetsutveckling • Projektstyrningsstöd • Flera exempel på ökad digitalisering • Påbörjad satsning på att öka innovationer • Bred samverkan med civilsamhället • Alla fångar och agerar på brukarsynpunkter 	<ul style="list-style-type: none"> • Övergripande kvalitetsstrategi • Fler kommungemensamma verktyg för kvalitetsutveckling • Fortsatt arbete med att öka digitalisering för ökad kvalitet • Planera och följ upp kostnader och värdeskapande i förbättringsarbete, t.ex. vid digitalisering • Innovationsstöd • Utveckla lärandet mellan enheter och verksamheter

Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för ett hållbart arbetsliv • Strategisk kompetensförsörjning • Arbetsmiljö och sjukfrånvaro • Jämställdhet och mångfald 	84

Allmänt

Stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att kommuner behöver både attrahera nya och behålla medarbetare samt även ställa om verksamheten de kommande åren.

Ett hållbart arbetsliv ska möjliggöra för medarbetare att arbeta med god hälsa och kombinera ett sunt arbetsliv med privatlivet. En bra och utvecklande arbetsmiljö uppnås då ett systematiskt arbetsmiljöarbete omsätts i praktiken, arbetet är känt och leder till konkreta åtgärder.

Tillgången till rätt kompetens – strategiskt kompetensförsörjning – påverkar kommuners möjlighet till att leva upp till givna uppdrag och de krav som ställs enligt lagstiftning samt att vara konkurrenskraftiga utifrån ett arbetsgivarperspektiv.

Ett ytterligare sätt att arbeta med utveckling av välfärdstjänster är att uppmuntra till mångfald i organisationen. Med mångfald bland medarbetare tar man vara på olika kompetenser och ökar möjligheterna till kreativitet i vardagen och större innovationer. Att ha medarbetare med olika erfarenheter och bakgrund ger framförallt kunskap och perspektiv som hjälper till att förstå medborgarnas och brukarnas olika behov.

De strukturella skillnader som finns mellan män och kvinnor på svensk arbetsmarknad idag påverkar såväl individen som verksamheten, arbetsgivare och samhället i stort. Med närmare 1,2 miljoner medarbetare är kommuner och regioner en stor del av arbetsmarknaden varför de har ett betydande ansvar att identifiera och motverka arbetsmarknadsrelaterade ojämlikheter.

Strategi för hållbart arbetsliv

En av Höganäs åtta övergripande strategier är "Arbetsgivare i framkant". Alla strategier har en tydligt styrande kraft i kommunens styrsystem. De följs alla upp från nämnder och bolag till kommunstyrelse och kommunfullmäktige i delårsbokslut och årsberättelse. Alla de åtgärder och aktiviteter som beskrivs nedan har en koppling till "Arbetsgivare i framkant". En återkoppling som pekar på att denna strategi har genomslag och stärker kommunens roll som arbetsgivare tydliggörs genom det höga värdet kommunen uppnår i Hållbart medarbetarengagemang (HME).

Strategisk kompetensförsörjning

Kommunen tar återkommande fram en övergripande kompetensutvecklingsplan som följs upp med lokala handlingsplaner i förvaltningarna. Det finns många exempel på åtgärder för att öka möjligheten att rekrytera viktiga kompetenser till organisationen. Några exempel är marknadsföringen på Universitet och högskolor, praktikplatser för studenter, samarbetar med kommunens utvecklingscentrum kring individer som står långt från arbetsmarknaden. Ett annat exempel för att locka kompetens är det gemensamma traineeprogram som finns inom familjen Helsingborg

Förutom att locka ny kompetens till kommunen är det lika viktigt att behålla och utveckla den som redan finns på plats. Inom äldreomsorgen har kommunen arbetat mycket med valideringsutbildningar. Höganäs arbetar även här tillsammans inom familjen Helsingborg. Inom samarbetet erbjuds ett internrekryteringsprogram för potentiella chefer. Här finns även en orienteringsutbildning för de som är nyfikna på chefsrollen. Inom samarbetet erbjuds även en gemensam rekryteringsutbildning för framtida skolledare.

Kanske den viktigaste aspekten av att både behålla kompetens och locka ny kompetens är att vara en attraktiv arbetsgivare. Kommunen har många olika förmåner för personalen. Några exempel är elcyklar och miljöbilar som

löneförmån, gratis träning, ergonomirådgivning och friskvårdbidrag. Att arbeta för att heltidsarbete ska vara norm är också en profil. Vid intervjuerna framkom det att det framförallt är andra saker än de som beskrivs ovan som skapar den positiva arbetsgivarbilden av Höganäs. Det som nämns är tydligheten kring vad som förväntas, det öppna och dialogbaserade samarbetsklimatet och att kommunen ligger i framkant inom många olika områden. Att kommunen är attraktiv som arbetsgivare bekräftas av att personalomsättningen är låg, att många behöriga söker utlysta tjänster och att kommunens HME-värde ligger högt.

Arbetet med rekrytering sker framförallt lokalt i verksamheten, men det finns stöd att avropa från HR-funktionen. Vid chefsrekryteringar går HR in med mer stöd, tex genom tester och återkopplingar till verksamheten. Alla jobbannonser från kommunen inleds på ett liktydande sätt. Där nämns t.ex. att "vi har invånaren och servicen i fokus" och kommunen jobbar inifrån med hjälp av våra interna ledord kommunikation och koncerntanke".

Arbetsmiljö och sjukfrånvaro

Kommunen har ett årshjul för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det följs upp årligen av samverkansgrupperna och vid avvikelser upprättas handlingsplaner. Stratsys används för att dokumentera riskbedömningar och skyddsronder. Alla intervjuade vittnar om att det systematiska arbetsmiljöarbetet fungerar mycket väl i kommunen.

Kommunen har tydliga uppföljningsrutiner vid återkommande korttidsfrånvaro. Många vittnar om att dialogen och det generellt öppna klimatet mellan chefer och medarbetare gör så att risker för sjukfrånvaro kan minska. Kommunen har under senare år tydligt minskat sina sjukskrivningstal.

Jämställdhet och mångfald

Kommunen har flera styrande dokument som påverkar både jämställdhet och mångfald. De tydligaste åtgärderna finns beskrivna i "Planen för aktiva åtgärder för jämställdhet och mångfald". Det finns dessutom en likabehandlingsplan och rutiner mot kränkande särbehandling och trakasserier. Många av de aktiviteter som genomförs har en tydlig bäring för att öka jämställdhet och mångfald. När det gäller jämställdhet är det svårt att se effekterna av detta arbete i den statistik som kommunen redovisar kring fördelning av kön på olika arbetsplatser. Mångfald i organisationen redovisas inte.

Det är svårt att veta om åtgärder som genomförs inte kan verifieras i en faktisk förändring. Kommunen skulle behöva fördjupa sin analys av hur en förändring av området kan ske utifrån olika aktiviteter. I stort ser fördelningen mellan män och kvinnor i olika verksamheter likadan ut de senaste åren. Statistik för

att mäta mångfald i organisationen utifrån etnisk bakgrund, sexuell läggning, funktionsvariation, etc. saknas ofta, varför det är en utmaning att kunna verifiera om mångfalden ökar. Här finns förbättringsmöjligheter. Höganäs samverkar i familjen Helsingborg i ett spännande projekt tillsammans med SCB för att kunna få fram statistik kring svensk och utländsk bakgrund för kommunernas anställda, vilket skulle kunna vara en öppning för att kunna mäta utfallet av olika åtgärder.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Strategin ”Arbetsgivare i framkant” • Övergripande kompetensutvecklingsplan • Höganäs är en attraktiv arbetsgivare • HR-stöd kring rekrytering • Ett väl fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete 	<ul style="list-style-type: none"> • Analys av effekter utifrån jämställdhets- och mångfaldsåtgärder

Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap • Högsta cheferna som förebilder • Chefers uppdrag • Intern kommunikation • Utveckling av ledarskap och medarbetarskap 	77

Allmänt

Ett bra chef-och ledarskap är avgörande för att attrahera kompetenta och engagerade medarbetare. Chef-och ledarskapets främsta uppgift är att leda och organisera arbetet så att verksamheterna når sina mål. Det ska vara tydligt vad som förväntas av chefer, ledare och medarbetare avseende handlingsutrymme. En chef sätter ramar men skapar också förutsättningar och möjligheter för underställda att utföra ett gott arbete. En chef på högsta ledningsnivå är genom sitt sätt att vara och agera en förebild och god representant för kommunen.

Chef-och ledarskapet är inte i första hand en personlighetsegenskap utan uppstår i interaktion mellan människor i ett organisatoriskt sammanhang. Ett

gott chef-och ledarskap kan beskrivas som en god organisationskultur där såväl chefer, ledare och medarbetare agerar enligt gemensamma synsätt.

Likväl som att stötta cheferna i deras uppdrag, behöver medarbetarnas engagemang stimuleras och förutsättningar samt handlingsutrymme skapas för medarbetare att göra sitt bästa för att bidra till en god och uppmuntrande arbetsmiljö.

Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Chefens uppgifter och roll beskrivs i personalpolicyn. Utöver detta finns ledarkriterier som pekar ut flera viktiga perspektiv som bygger på kommunens vision, strategier och värdeorden kommunikation och koncerntanke. Som en tredje byggsten finns ledarskapsdiamanten som tagits fram i samband med kommunens ledarskapsprogram. Denna diamant används i utbildningen för en 360-graders bedömning av de förmågor som pekas ut. Ett fjärde dokument som pekar ut hur chefer ska agera är lönekriterierna.

En fundering från utvärderarnas sida är om dessa fyra styrdokument skulle kunna synkroniseras mer utifrån att det är mycket information som en chef ska förhålla sig till och efterleva.

I personalpolicyn beskrivs även medarbetarens roll och ansvar. Kommunen har uppmanat cheferna i organisationen att belysa dimensionerna i ledarskapsdiamanten på sina arbetsplatsträffar. Kommunen planerar att framgent satsa på att stödja utvecklingen av kommunens medarbetare genom att ta fram en medarbetardiamant och att inleda ett medarbetarutvecklingsprogram inspirerat av ledarskapsprogrammet. Detta är ett utvecklingsarbete som utvärderarna ser som ett viktigt förbättringsförslag.

Högsta cheferna som förebilder

Koncernledningen har en gemensam uppgift i att utveckla kommunen enligt de åtta övergripande strategierna. Ledstjärna i detta arbete är värdeorden koncerntanke och kommunikation. Ledningen agerar tillsammans vid introduktionsutbildningar och vid samlingar i ledarskapsprogrammet. Cheferna i koncernledningsgruppen anser själva om att de blivit mer sammansvetsade och tydligare utåt i samband med den Coronakris som hela tiden måste hanteras.

Intrycket vid intervjuerna var att de flesta upplever att ledningen står för den övergripande inriktning som koncernen följer. Koncernledningen har utvärderat sig som grupp vid två tillfällen under senare år. Dels i samband med ett eget grupputvecklingsprogram, dels i samband med ledarutvecklingsprogrammet. Ett förbättringsförslag skulle kunna vara att löpande följa upp och analyserar förmågan att agera förebild och att företräda

helhetsperspektivets i kommunen. Det kan ske genom återkommande självvärderingar, snabbenkäter eller på annat sätt.

Chefers uppdrag

Chefernas roll och ansvar beskrivs i personalpolicyn. Uppföljningen av chefers arbete sker framförallt genom medarbetarsamtalet med överordnad chef och genom Hållbart medarbetarengagemang (HME). I samband med ledarskapsprogrammet gjordes en 360-graders granskning utifrån ledarskapsdiamanten.

Cheferna har stöd från funktioner inom HR och ekonomi. I uppföljningsprocessen genomförs resultatdialoger utifrån de mål och uppdrag som i styrsystemet ligger på chefen att förverkliga. Här har Stratsyssystemet en viktig roll i att klargöra vad som ska rapporteras i uppföljningen. Det finns en chefsflik på Intranät som samlar viktig information för cheferna i organisationen.

Ett förbättringsarbete skulle kunna vara att undersöka och analysera hur cheferna ska kunna stödjas mer avseende olika administrativa system och rutiner och hur stödfunktioner inom t.ex. HR och ekonomi ytterligare ska kunna vara en resurs för cheferna i linjen. Detta har delvis gjorts genom en internkundsundersökning inriktad på kommunledningskontorets stöd till medlemmarna, men uppföljning och förbättringar av cheferna samlade stöd skulle kunna utvecklas.

Chefer i Höganäs har genom det genomförda ledarskapsprogrammet knutits ihop över verksamhetsgränser och har gemensamma bilder av ledarskapet i kommunen och vilka mål som gäller alla. Dessa gemensamma bilder förstärks av ledarforum som genomförs två gånger om året. Kommunen genomförde innan Coronarestriktionerna återkommande ledarskapscaféer där aktuella frågor kunde diskuteras i mindre grupper. Dessa diskussionsgrupper borde gå att genomföra digitalt.

Intern kommunikation

Det finns flera olika vägar för information från ledningen ut till cheferna i organisationen. En viktig väg är att alla koncernledningens minnesanteckningar finns tillgängliga på kommunens intranät. Det ingår i koncernledningens uppdrag att föra tillbaka information från möten till den egna verksamhetens chefer och medarbetare. Det finns en gemensam mejladress för information som måste ut denna väg. Ledarforum som genomförs två gånger per år är en väg att få ut gemensam information från koncernledningen. Kommundirektören har ett gemensamt webbsänt informationstillfälle för alla chefer en gång i månaden.

Inom respektive förvaltning och bolag finns lite olika sätt att föra ut information, t.ex. via nyhetsbrev och VD-rapport. Vid intervjuerna vittnar fler om att ledningsinformationen fungerar bättre nu än för några år sedan.

Utveckling av ledarskap och medarbetarskap

Kommunkoncernen har nyss genomfört ett gemensamt ledarskapsprogram för alla chefer i både kommun och i bolag, där innehållet var anpassat efter vad som ska känneteckna ledarskapet i Höganäs. Programmet kopplades till vision, strategier och värdeord som gäller i koncernen. Som ram för inriktningen användes den så kallade ledarskapsdiamanten som beskriver ett önskvärt förhållningsätt för ledare i koncernen. Idag finns som en uppföljare från programmet olika coachgrupper där chefer träffas i mindre grupper och tillsammans med en konsult tar upp och reder ut aktuella frågor och utmaningar.

I familjen Helsingborg genomförs program som stöd för chefer. Det finns ett gemensamt ledarutvecklingsprogram, ett mentorsprogram och ett Traineeprogram som drivs av de ingående kommunerna.

Kommunen vill som en förläggning av den nyligen genomförda ledarskapsutvecklingen satsa på ett medarbetarutvecklingsprogram som stärker alla medarbetare i koncernen utifrån samman ingångar som i ledarskapsprogrammet. Redan idag finns flera anslag som stärker medarbetarskapet i kommunen. Här följer några exempel. Två dagar om året genomförs en introduktionsdag för nyanställda. Kommunen har en god struktur på genomförandet av medarbetarsamtal. Dessa är kopplade till verksamhetens mål och utmaningar. Ett pilotprojekt har startats med nya verktyg och arbetssätt för medarbetarengagemang och personaltrivsel. Utmärkelserna årets medarbetare, årets uppväxlare och årets pedagog delas ut årligen för att uppmärksamma goda arbetsinsatser.

Att utveckla medarbetarskapet i Höganäs är ett förbättringsförslag. Steget till att satsa på ett medarbetarutvecklingsprogram kommer inte att vara ett så stort kliv för Höganäs utifrån att medarbetarperspektivet redan idag är tydligt.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Ledar- och chefskap beskrivs i flera styrdokument • En samverkande och tydlig koncernledning • Chefernas ansvar och roll i personalpolicyn • Ledarskapsprogram • Ledarforum • Tydlig information från ledning ner i organisationen • Samverkan i familjen Helsingborg kring ledarskap 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla och stärk medarbetarskapet • Kontinuerlig uppföljning och utveckling av koncernledningens roll • Följ upp, analysera och utveckla stöd till chefer

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Höganäs kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område

1.	Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	Uppnått	Max	Procent
1.1	Strategi för demokratiutveckling och information	14	20	68%
1.2	Kommunens information till medborgarna	9	10	87%
1.3	Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	16	30	54%
1.4	Transparens kring resultat	5	10	53%
1.5	Förutsättningar för politiken	23	30	77%
		67	100	67%

2.	Samhällsutveckling	Uppnått	Max	Procent
2.1	Strategi för hållbar utveckling	12	15	83%
2.2	Social hållbarhet	23	30	78%
2.3	Ekologisk hållbarhet	20	30	65%
2.4	Civilsamhälle, näringsliv och kultur	21	25	83%
		76	100	76%

3.	Styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Strategi för styrning	9	10	90%
3.2	Politisk styrning	37	40	93%
3.3	Uppföljning och analys	27	30	88%
3.4	Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	18	20	91%
		91	100	91%

4.	Effektivitet	Uppnått	Max	Procent
4.1	Strategi för effektivitet	17	20	86%
4.2	Jämförelser för effektivitet	22	30	73%
4.3	Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet	18	30	59%
4.4	Samverkan för effektivitet	18	20	89%
		75	100	75%

5.	Brukarens fokus	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för brukarens fokus	15	20	75%
5.2	Fokus på service	14	20	69%
5.3	Förenklade kontakter med kommunen	17	20	83%
5.4	Information kring kommunens serviceutbud	20	20	100%
5.5	Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna	13	20	63%
		79	100	79%

6.	Kvalitetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
6.1	Strategi för kvalitetsutveckling	13	20	65%
6.2	Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	11	20	55%
6.3	Förbättringsarbete	14	30	45%
6.4	Samverkan för kvalitetsutveckling	24	30	81%
		62	100	62%

7.	Arbetsliv	Uppnått	Max	Procent
7.1	Strategier för hållbart arbetsliv	15	15	100%
7.2	Strategisk kompetensförsörjning	34	40	86%
7.3	Arbetsmiljö och sjukfrånvaro	24	25	96%
7.4	Jämställdhet och mångfald	11	20	53%
		84	100	84%

8.	Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	Uppnått	Max	Procent
8.1	Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	15	20	74%
8.2	Högsta cheferna som förebilder	14	20	69%
8.3	Chefers uppdrag	16	20	78%
8.4	Intern kommunikation	15	20	73%
8.5	Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	17	20	87%
		77	100	77%