

KommunKompassen

ANALYS AV

ÄNGELHOLMS KOMMUN

SEPTEMBER 2016



Arbetsmaterial

Christine Feuk, SKL

Lena Tegenfeldt, Orust kommun



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Vårgårda kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattning	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	5
	Område 1 Offentlighet och demokrati	6
	Område 2 Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande.....	8
	Område 3 Politisk styrning och kontroll.....	10
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	13
	Område 5 Resultat och effektivitet	16
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	19
	Område 7 Ständiga förbättringar.....	22
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	25
4.	Översikt av poängfördelning.....	29

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund (KS) 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 (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale och 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 hemsida.

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
- Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Ständiga förbättringar
- Kommunen som samhällsbyggare.

En kommun som utvärderas med hjälp av 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.

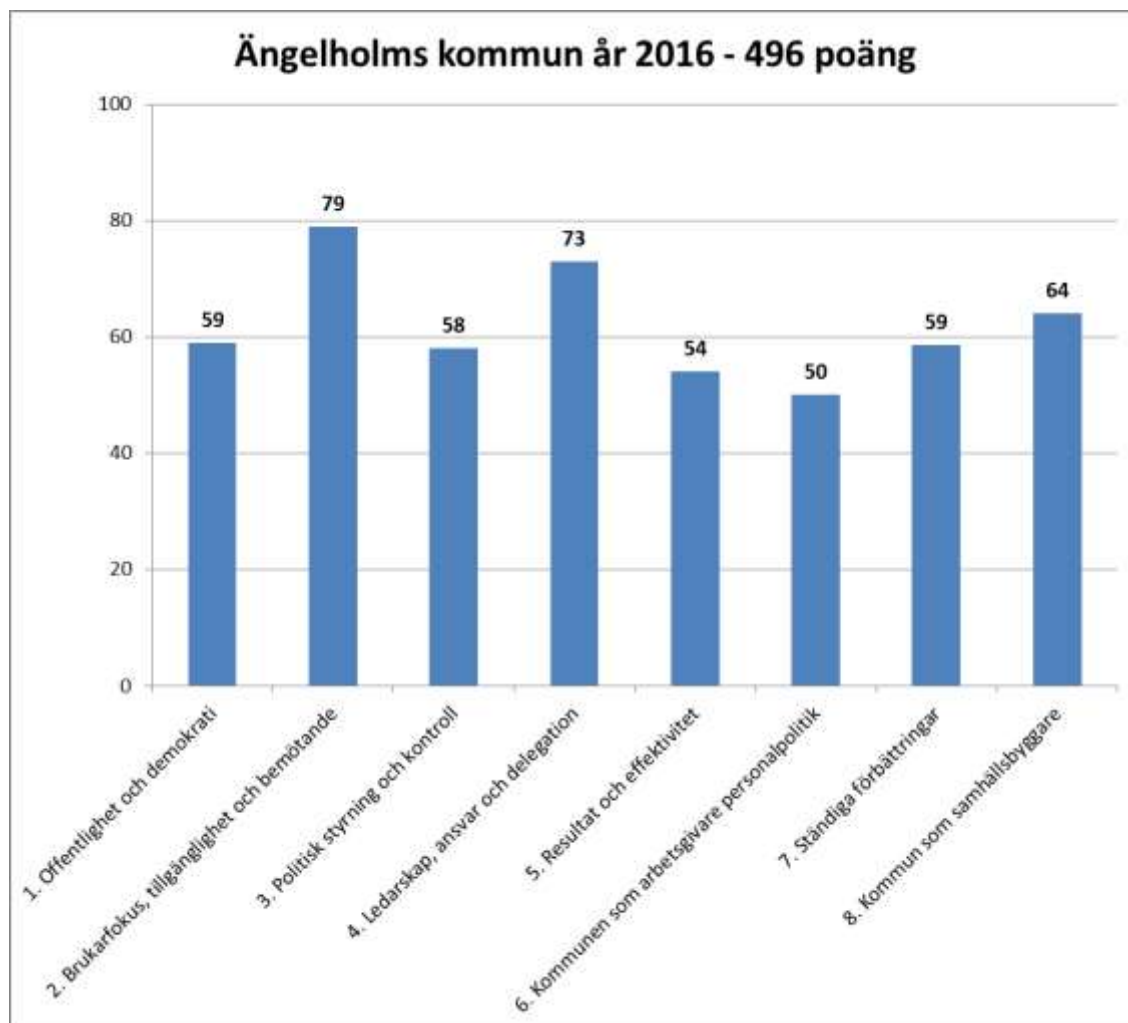
2 Ängelholms kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

Utvärderingen av Ängelholms kommun genomfördes i september 2016 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

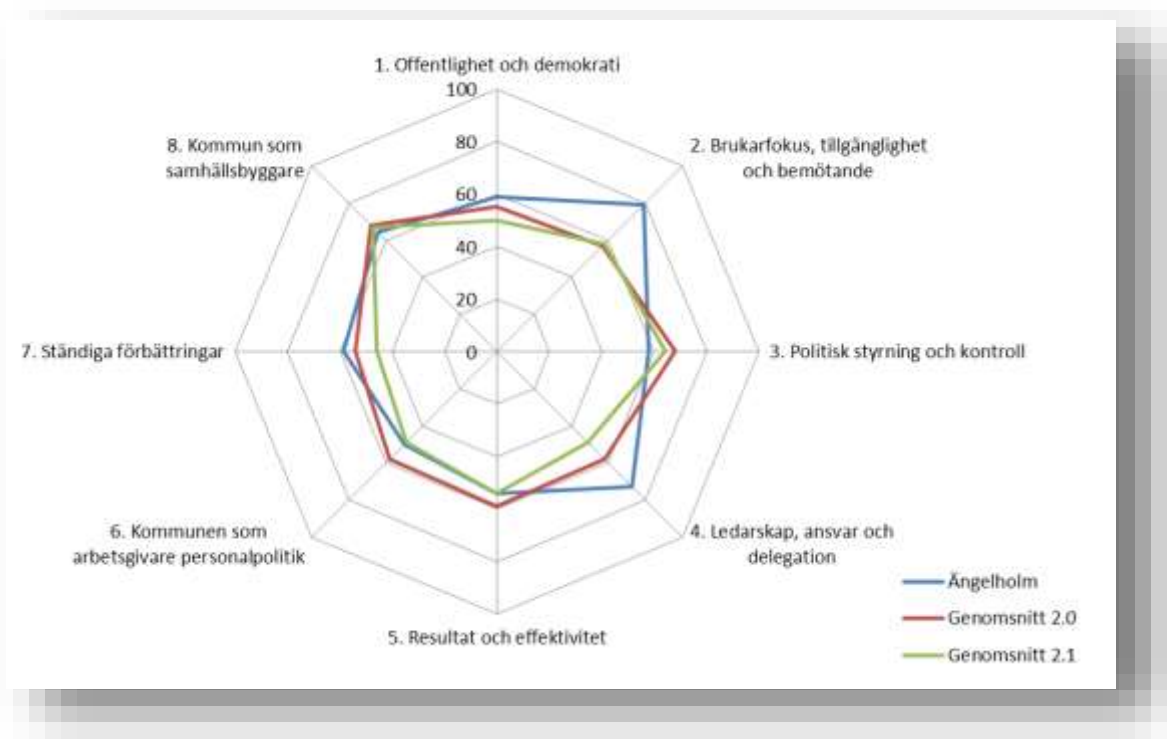
Sammanfattning av resultat

Nedan visas Ängelholms totalpoäng samt poängfördelningen per område.



Under 2015 genomfördes en mindre översyn och uppdatering av Kommunkompassen och utvärdering i Ängelholm har genomförts enligt denna nya uppdateringen. Därför finns än så länge endast ett fåtal kommuner som Ängelholms resultat kan jämföras emot. Den nya uppdateringen

är mer krävande och därför går det inte heller att fullt ut jämföra detta med resultat från tidigare värderingar.



Jämförelser

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

Sammanfattande kommentar

Ängelholms kommun genomförde sin andra Kommunkompass i september 2016. SKL:s utvärderingsteam kan konstatera att kommunen är mitt uppe i ett spännande utvecklingsarbete och då kanske främst införandet av en agil utvecklings- och servicekommun. Kommunen har sedan förra utvärderingen förändrat både den politiska organisationen och verksamhetsorganisationen som kan beskrivas som en resa från förvaltning och funktion till samverkande arenor för medborgarens nytta och behov. Detta innebär att man genomgår en stor förändring i sitt sätt att styra och leda. Organisationen präglas av en positiv inställning till det nya arbetssättet och det finns en stolthet över att vara del i resan Agila Ängelholm.

Det är två områden som sticker ut med speciellt goda resultat. Det är områdena «Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande», och «Ledarskap, ansvar och delegation». Inom övriga områden finns resultat som pendlar mellan 50 till 64 poäng av maximalt 100 poäng. Kommunens styrkor och förbättringsområden på respektive område framgår även i översikten i kapitel 4 Översikt av poängfördelning på sid 29.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	2016
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för demokratiutveckling och information• Information till medborgare• Dialog och invånarmedverkan• Etik – motverkan av korruption	59

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig invånarnas 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

Sedan förra utvärderingen har Ängelholms kommun infört en ny politisk organisation som är konstruerad med syftet att uppnå en ökad demokratiutveckling. Kommunorganisationen har organiserats på det sätt som man tror bäst gynnar medborgarna och för att matcha den nya politiska organisationen. En agil utvecklings- och servicekommun med en tydlig förflyttning från förvaltning och funktion till samverkande arenor för medborgarens nytta och behov. Den nya organisationen byggs upp kring de tre huvuduppdragen Lärande & familj, Hälsa och Samhälle. Därtill kopplas en ledningsstab, servicestöd och agila arenor för utveckling & service. Det som särskiljer detta sätt att organisera sig från andra kommuner är dels det agila förhållningssättet men också de agila arenorna, som är en samverkansfunktion för verksamhetsförbättringar för att kunna leverera bättre service till medborgarna. Genom den nya organisationen har kommunen tydliggjort hur man långsiktigt vill arbeta med demokratifrågorna.

Ett av kommunfullmäktiges mål lyder: ”Erbjuda öppen kommunal demokrati med bra boende, goda kommunikationer, god miljö och god folkhälsa för att få nöjda medborgare”. Detta mål bryts i sin tur ner på respektive nämnd.

2013 antog kommunen en kommunikationsstrategi. Arbetet pågår nu med att ta fram en kommunikationspolicy som ersätter denna strategin. Hela tanken är att den nya policyn ska få ett uppdaterat innehåll och anpassas efter den nya organisationen.

Information till medborgare

Inför möten i nämnderna, KF och KS publiceras ärendelistor. Efter mötena kan man som medborgare ta del av protokollen. Dessutom kan man om vill också prenumerera på kalendrarna vilket bra. KF-mötena kan man följa via en webbsändning. Den går också att se på i efterhand och då kan man välja det ärende som man kanske är speciellt intresserad av.

Förutom detta använder sig kommunen av flera olika sociala medier för att informera medborgarna. Medborgarna informeras om resultat i en kortversion av årsredovisningen och de olika beredningarna ger fyra gånger per år ut ett nyhetsbrev med information kring uppdrag som är på gång att startas upp, tillfällen för medborgardialog, slutdebatter och andra händelser som kan vara intressanta för Ängelholmsborna.

Vad kan då utvecklas ytterligare när det gäller information till invånarna? Det handlar det om att fortsätta att arbeta med att redovisa mål och resultat för invånarna. Göra fler resultat från olika undersökningar tillgängliga. Och göra det på ett sätt som är enkelt och skapar ett intresse hos invånarna att kanske också vilja delta i dialoger kring resultat.

Dialog och invånarmedverkan

Kommunen är inne i ett skede där man själva beskriver att medborgardialogen ska utvecklas ytterligare. I dag sker den främst via arbetsgrupperna. Det nya sättet att organisera kommunen öppnar upp för fler dialoger.

När det gäller möjligheten att som invånare delta fysiskt i planläggningsarbetet så är den egna bilden att kommunen har ett ganska traditionellt arbetssätt. Men man jobbar på att utveckla olika steg i processen. T.ex. genom digitala 3:D modeller för att kunna visualisera olika projekt på ett bättre sätt. Istället för traditionella informationsmöten har man testat samrådsmöten som byggs upp som workshopar. Bykraft är ett projekt med huvudfokus på utveckling av tätorterna Strövelstorp, Hjärnarp, Munka Ljungby och Vejbystrand. Syftet är att ta tillvara den kraft som finns i och för orten och omvandla den till en lokal process för tillväxt.

Etik – motverkan av korrupcion

”Anvisningar för att förebygga oegentligheter i Ängelholms kommun” har sedan förra utvärderingen reviderats och förtydligats och ingår numera i chefs- och medarbetarintroduktionsprogrammen. Med detta har kommunen tagit ytterligare ett kliv i frågan.

”Åsikten” (synpunkts- och klagomålshanteringen) innehåller också en uppmaning att även signalera om ”misskötsel”. Detta görs då inte via ”Åsikten” utan via telefonkontakt eller brev till kommunen.

STYRKOR	FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER
<ul style="list-style-type: none"> • Dagordningar, protokoll samt handlingar finns tillgängliga på webben för invånare före och efter möten i politiska organ • Annonsering regelbundet i lokaltidning eller andra tryckta publikationer om aktuella frågor • Webb-sändning av KF-möten • Användande av olika informationskanaler för att sprida information t.ex. Facebook, Twitter, Instagram etc. • Förvaltningsrevision och annan verksamhetsutvärdering finns tillgänglig på hemsidan • Användande av sociala medier för att föra dialog med medborgarna 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsätta att utveckla en samlad och systematisk rapportering av mål och resultaten till invånarna • Gör fler resultat från invånar-/brukarundersökning tillgängliga för invånarna • Invånarnas möjlighet att vara med och påverka i centrala beslutsprocesser • Kanaler där invånarna direkt kan föra kommunicera och diskutera med förtroendevalda

Område 2 Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande

Rubriker	2016
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för brukarorientering • Tillgänglighet och bemötande • Information om service och tjänster • Brukarundersökningar • Deklarationer och synpunkts-/klagomålshandling 	79

Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar 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 skall 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

Den nya politiska organisationen och tjänsteorganisationen har medborgarfokus som ett av fyra perspektiv på styrningen, vilket kommunen säger sig har lett till ökat fokus på upplevd brukar- nöjdhet/kundnöjdhet. Kommunledningens strategiska fokus är att kontinuerligt implementera åtgärder som ska öka medborgarnas och brukarna nöjdhet. Jämfört med förra utvärdering har strategin blivit ännu tydligare. Men liksom då kanske det vore bra om kunden/brukaren nämndes i klartext. Risken är att de båda begreppen medborgare och brukare blandas ihop.

Tillgänglighet och bemötande

Utbildning kring tillgänglighet och bemötande ingår som en del i kommunens introduktion för chef och medarbetare. Men det sker också utbildning på verksamhetsnivå. Det finns en tydlig framtoning i kommunens sätt att vara som handlar om tillgänglighet och bemötande. På kommunens ledarforum lyfts ofta vikten av att ha brukaren i fokus. Medarbetare och grupper som särskilt utmärker sig inom området uppmärksammas på ledarforum. Den nya organisationen och det Agila förhållningssättet handlar om att tydliggöra vem man är till för. Just det Agila förhållningssättet lyfts fram bland annat vid rekrytering av nya medarbetare.

Tillgänglighet och bemötande följs upp bland annat genom Kommunens Kvalitet i Korthet (KKiK).

Information om service och tjänster

Ett sätt att informera invånarna är genom kommunens hemsida. Ängelholm mäter och utvärderar sina hemsida löpande. Bland annat genom mätningarna inom ramen för KKiK. Dessa mätningar ligger nu till grund för den revidering av hemsidan som kommer att ske under 2018.

Genom kommunens jämförelsetjänst kan man idag göra jämförelser mellan olika enheter inom områdena förskola, skola och äldreomsorg. Kommunen har också sedan tidigare infört en kundtjänst enligt konceptet ”En väg in”. Kundtjänsten bemannas idag av 18 kundtjänsthandläggare med olika specialkunskaper. Här har man också sett till att kunna hjälpa invånare med utländsk bakgrund genom att ha handläggare som är flerspråkiga. Kundtjänsten är fortsatt ett mycket gott exempel på hur man kan underlätta för sina kunder/brukare.

Kommunens e-tjänstportal utvecklas ständigt med nya tjänster. Man uppmanar också sina brukare att komma med idéer kring nya tjänster som skulle kunna tillgängliggöras i e-tjänstportalen.

Brucarundersökningar

Alla verksamheter i kommunen arbetar med olika former av brukarundersökningar. Ansvaret för detta ligger på respektive verksamhet/nämnd. Någon övergripande samordning finns inte. Genom en samordning skulle kommunen på övergripande nivå kunna ange hur brukarundersökningarna ska hanteras i styrning/uppföljning. Något som påtalades redan i förra utvärderingen. Genom en samordning skulle vissa frågeställningar kunna vara gemensamma och därigenom möjliggöra jämförelser mellan olika verksamheter i kommunen. Ett ytterligare utvecklingsområde är att förbättra brukarnas möjlighet att ta del av resultaten via olika informationskanaler.

Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering

Kommunen har idag ett 20-tal kvalitetsdeklarationer. Kvalitetsdeklarationerna är dels ett löfte, dels en upplysning om vad brukaren kan förvänta sig av verksamheten. I samband med årsredovisningen utvärderas deklarationerna.

Genom ”Åsikten” har brukare/medborgare möjlighet att lämna in synpunkter och klagomål på verksamheten. Ansvaret på att följa upp ligger på respektive nämnd. Kommunstyrelsen får återkommande redogörelser kring inkomna synpunkter/klagomål. Men det är inte lika lätt att se vad de inkomna synpunkterna/klagomålen leder till. Det finns inte heller någon möjlighet att som invånare få ta del av inkomna synpunkter via kommunens hemsida.

STYRKOR	FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER
<ul style="list-style-type: none"> • Plan/strategi för brukarfokus • Tillgänglighet och bemötande betonas både vid nyrekrytering, introduktion av nyanställda • Utbildning i bemötande och tillgänglighet • Regelbundna mätningar av tillgänglighet och bemötande • Grupper och individer som utmärker sig positivt avseende tillgänglighet och bemötande uppmärksammas på olika sätt • Kundtjänst 	<ul style="list-style-type: none"> • Skicklighet i bemötande påverkar löneutvecklingen • Jämförelse av resultat från brukarundersökningar mellan olika serviceområden • Användning av fler metoder för att fånga upp brukarnas syn på tjänsterna • Förbättra brukarnas möjlighet att ta del av olika resultat från brukarundersökningar via olika informationskanaler

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	2016
----------	------

<ul style="list-style-type: none"> • System för styrning och uppföljning • Politiska mål • Uppföljning och rapportering • Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän • Samspel och dialog 	58
--	----

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

”Kraftsamling Ängelholm 2020” är en övergripande vision som tagits fram av kommunen, näringslivet och föreningslivet i ett partnerskap. Visionen är basen för kommunfullmäktiges övergripande mål och bryts ned via framtidförklaring, beredningarnas strategiska arbete, nämndmål, politiska uppdrag, kvalitetsdeklarationer, verksamhetsmål, enhetsmål till individuella mål.

Utvärderarna upplever att kedjan från vision, till framtidförklaring och fullmäktigemål inte helt hänger ihop. Syftet med framtidförklaringen känns en aning otydlig. Detta förklaras med att man är inne i ett utvecklingsarbete och att nuvarande dokument inte har synkroniserats vid framtagandet. Om man vill skapa en förståelse i hela organisationen är det viktigt att bilderna hänger ihop och för att inte få motverkande effekter.

För att säkerställa att kommunen bedriver verksamhet med god ekonomisk hushållning utgår kommunens ekonomi- och verksamhetsstyrning från en styrmodell som kallas ”Ratten”.

Kommunens värdegrund tar sin utgångspunkt i Öppenhet, Omtanke och Handlingskraft. Sedan 2012 ingår frågor angående värdegrund i medarbetarundersökningen som följs upp med aktiviteter i efterföljande handlingsplaner. Nyanställda får också besvara en värdegrundsenkät.

Sammantaget kan konstateras att det finns många bra delar, att utvecklingsarbetet har fortsatt sedan förra utvärderingen, men att allt ännu inte tillfullo är synkat med efter den nya organisationsförändringen.

Politiska mål

Det finns fyra övergripande mål som fastställs av fullmäktige och sedan bryts ner i nämndmål och till dessa knyts olika nyckeltal. Härtill finns också de 8 målen i Kraftsamling Ängelholm. Till flera av nyckeltalen finns också angivet resultatnivåer. En förflyttning har gjorts från fokus på aktiviteter till resultat när det gäller nyckeltal som redovisas i budgeten. Arbetet med att begränsa antalet mål pågår och kommer att synas i budget 2017. Utvärderarnas bedömning är att mål/nyckeltal följs upp, men att det inte är helt lätt att se vilka effekter de egentligen har och därigenom vilken den styrande effekten är.

I verksamhetsplanerna finns aktiviteter upptagna men det saknas ofta en koppling till vilka resultat de förväntas påverka. Det är viktigt att tydliggöra att det finns en medveten satsning på aktiviteter som förväntas leda till resultat. Det ska inte vara en slump om målen uppnås. Kommunen beskriver själva att man är mitt uppe i ett arbete och att det måste bli tydligare.

De kommunala bolagen är en organisationsform som väljs för att utföra en del aktiviteter som ska leda till att de politiska målen uppnås. Därför måste de kommunala bolagen styras av samma politiska mål som förvaltningsorganisationen. Detta kan tydliggöras genom ägardirektiven. Något som inte sker i Ängelholm. Man samarbetar kring miljöplanen och uppger att bolagen på frivillig basis kommer att kunna vara med i analysarbetet senare i år. Men de politiska målen återspeglas inte i bolagens budgetar eller uppföljning.

En annan viktig del i styrningen är att länka ihop resurser och ekonomi. Koppling finns i styrmodellen men fortfarande har man en bit kvar tills man kopplat samman både ekonomi och resultat som två med varandra integrerade delar i styrprocessen.

Uppföljning och rapportering

Var fjärde månad rapporteras både ekonomi och måluppfyllelse till den politiska nivån. Denna rapportering innehåller en prognos kring måluppfyllelsen. De nyckeltal och de målnivåer som fastställts redovisas inte vilket gör att redovisningen är ganska allmänt hållen och inte helt lätt att ta till sig för läsaren. Utöver denna rapporteringen sker det också en ekonomisk rapportering varannan månad.

Ett utvecklingsområde för de flesta kommuner, och såväl även Ängelholm, är att också analysera de resultat som redovisas. I kommunens bokslut redovisas nämndernas mål och måluppfyllelse. Men det saknas en analys av innebörden att det finns mål som man inte uppnått eller bara delvis uppnått. Vad innebär detta för invånarna i kommunen? Finns det verksamheter som lyckats bättre än andra? Vad kan man i så fall lära av dessa?

På enhetsnivå ska en rapportering visa det faktiska resultatet i förhållande till brukarna. I samband med bokslutet kan man utläsa skillnader mellan egna enheter och externa. Men detta är också ett utvecklingsområde för kommunen att fler jämförelser görs och att det analyseras varför det ser ut som det gör. Vilka som är de bakomliggande orsakerna. Att se spridningen är viktig för politiken. Genom att synliggöra de skillnader som finns skapas förutsättningar för ett lärande av de bästa och en utvecklingsprocess för de med sämre resultat.

På kommunövergripande nivå görs jämförelser med fyra liknande kommuner. Det är ett bra initiativ som kan ligga som grund för fler jämförelser.

Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän

Det finns en hög grad av delegation från politisk nivå till förvaltning avseende budget och personal. I samband med införandet av den nya organisationen har också delegationen ökat inom vissa områden. Till delegationen finns också arbetsinstruktioner som är styrande för alla chefer.

I kommunens styrsystem finns en tydlig uppdelning kring politiska mål (vad som ska uppnås) och hur verksamheten ska arbeta (hur-frågorna). Man har utbildat både KF och KS men gör själva bedömningen att man har en bit kvar. Ett forum för dialog kring dessa frågor finns inte idag men kommunen funderar på om det inte vore bra att ha en sådan arena för att kunna diskutera rollerna.

Samspel och dialog

Kommunens har idag flera olika arenor, för politiker och ledande tjänstemän, där dialog kan föras kring olika strategiska frågor utan att formella beslut behöver tas. Detta har utvecklats sedan förra utvärderingen och t.ex. genom arbetsgrupperna under KS. Här fokuseras på ett lärande och utveckling samt att förstå varandras roller och åsikter.

Ett sätt att klargöra hur samspelet mellan politiker och tjänstemän fungerar kan vara att göra återkommande politikerenkäter som utvärderar hur politiken upplever sin roll. I samband med den nya organisationen skedde en dialog med beredningarna och KF:s presidier. Den parlamentariska styrgruppen för politisk utveckling är tänkt att nu fånga upp detta.

STYRKOR	FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER
<ul style="list-style-type: none"> • En kommunövergripande värdegrund/kultur som har brukaren i fokus • Tydligt politiskt beslutade mål • Rapportering av måluppfyllelse och utfall avseende resultatmått/indikatorer till politisk nivå • Ledande tjänstemän har ett delegerat ansvar för ekonomi och personal • Arenor där ledande politiker och tjänstemän kan mötas för dialog kring olika strategiska frågor utan att formella beslut behöver tas 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunens övergripande mål och resultatindikatorer avspeglas inte i de egna bolagens ägardirektiv • Sammankopplingen av politiska målformuleringar och fördelning av resurser är svag • Analys av avrapporterade mål/resultatmått • Rapportering av skillnader i olika enheters resultat (både egen regi och externa utförare) i förhållande till politiska mål • Avrapportering av måluppfyllelse i förhållande till politiska mål avseende kommunens egna bolag • Rapportering av resultat som är jämförbara med andra kommuner och/eller externa utförare • Riktade nöjdhetsundersökningar till politiken

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	2016
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ledarskap, ansvar och delegation • Enheternas ansvar • Tvärsektoriellt samarbete 	73

<ul style="list-style-type: none">• Personligt ansvar och uppdrag för chefer• Kommunledningens kommunikation• Ledarutveckling	
---	--

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 utvecklingsystem ställs mot förvaltningsspecifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Agila Ängelholm har ett fokus både på ledar- och medarbetarutveckling och bygger på kommunens värdegrund kopplat till den agila service- och utvecklingsorganisationen som implementerades 2015. Vid förra utvärderingen påtalades att den dåvarande personalpolicyn var mycket allmänt hållen och inte tydligt definierade ledarskapets roll. Vid denna utvärdering kan konstateras att detta nu skett genom arbetet kring Agila Ängelholm.

Enheternas ansvar

Det finns en stor frihet för enheterna att hantera och omfördela medel inom de givna budgetramarna. Däremot har man inte någon möjlighet att föra över överskott eller underskott mellan åren. Detta är en ganska vanlig modell i kommunsverige, men kan ha en kostnadsdrivande effekt. Ansvaret för att rekrytera personal och göra organisatoriska förändringar för stort. Men inrättande av nya tjänster beslutas på högre nivå.

Tvärsektoriellt arbete

På kommunens intranät kan man ta del av alla pågående och arkiverade kommunövergripande projekt. Förutom strategiska samhällsutvecklingsprojekt finns även de större kommunövergripande projekten Flyktningmottagandet, EU-projektet Agila Ängelholm, Digital Framtid, Följeforskningen Ängelholms nya organisation och Kraftsamlingen.

På intranätet beskrivs projekt som en arbetsform som skiljer sig från andra arbetsformer. Det krävs en tillfällig organisation som avvecklas när projektet är slut. Att arbeta i projekt är ett strukturerat sätt att gå från idé, via handling, till resultat och i ett utvecklingsarbete. Alla projekt inom Ängelholms kommun ska ha en projektplan. Särskild mall för detta finns tillgänglig på intranätet. Bilden är att denna mall inte alltid används och att det i mycket varierade grad sker en utvärdering av projekten.

Kartläggning av kommunens processer har skett i samband med arbetet med att ta fram en ny politisk organisation och tjänsteorganisation. Idag har man ett 15-tal kommunövergripande processledare som planerar, faciliterar och dokumenterar processkartläggningarna utifrån organisationens eller verksamhetens behov. Inom arbetet för "Förenkla helt enkelt" har processbeskrivningar av t.ex. detaljplanprocessen och bygglovsprocessen sammanställts. Kommunens arbete med kartläggningen av processerna är gott exempel som kan inspirerar andra kommuner.

Genom arbetet med de agila arenorna samlas nu också resultaten från dessa i Erfarenhetsbanken. Tanken med denna bank är att skapa förutsättning för ett ökat lärande i organisationen. Kommunen är precis i uppstarten av detta så i dagsläget är det inte möjligt att ännu utvärdera effekterna av detta.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Tillskillnad från vid förra utvärdering tydliggörs alla chefers uppdrag nu via en arbetsbeskrivning. För flertalet av cheferna dokumenteras dessa och undertecknas. De följs löpande upp under året. Förutom detta finns också beskrivningar kring chefsuppdrag dokumenterade i ”En agil utvecklings- och servicekommun”. Cheferna i kommunchefsggruppen också en gemensam uppdragsbeskrivning.

Om man som chef av någon anledning inte klarar sitt uppdrag finns möjlighet till hjälp. Första steget är en utredning som kartlägger vad man behöver för att lyckas med sitt uppdrag. Skulle det visa sig att det ändå inte funkar kan man få andra arbetsuppgifter. Någon särskild rutinbeskrivning eller dokumentation kring denna process finns dock inte.

Systematiskt chefsutvärdering handlar om att utvärdera utifrån en helhetssyn. Det vill säga att titta på flera olika utvärderingar och uppföljningar (t.ex. medarbetarundersökningar, 360-graders analyser, verksamhetsresultat och ekonomi) för att skapa en helhetsbild. Det är utvärderarnas uppfattning att denna helhetsbedömning inte görs systematiskt i någon större omfattning.

Kommunen är ett gott exempel på hur man uppmärksammar goda ledaregenskaper. På ledarforum lyfts goda exempel utifrån olika teman som – att leda i förändring, att leda för resultat och att leda med handlingskraft. Det görs också reportage och intervjuer för att sprida och uppmärksamma goda ledaregenskaper.

Kommunledningens kommunikation

Kommunens ledarforum är ett mycket bra exempel på hur man kan sprida information kring mål, uppdrag och ansvar. Upplägget för ledarforum bygger både på att få information men är också en plats för dialog. Förutom detta skickar kommunchef ut ett brev till samtliga chefer ”Utskick till dig som chef” som är ett styrande dokument. Det finns också ett PP-bildspel samt möjlighet till stöd om man så behöver. Utvärderarna upplever dock att informationsspridning inte fungera fullt ut och en trolig anledning till detta är att kommunen har gjort en stor organisationsförändring. Det gör att det kanske inte funkar riktigt som tänkt. Kommunledningen säger också att det finns ett fortsatt utvecklingsarbete som måste göras.

Att kommunchef och huvuduppdragscheferna är bärare av vision, mål och värdegrund är avgörande för att det ska få genomslag i hela organisationen. Kommunens egen uppfattning är att man är bra på att kommunicera detta. Försöker också att synliggöra detta i handling. Något som utvärderarna till viss del upplever vid intervjuerna av chefer längre ned i organisationen.

Ledarutveckling

Ledarutveckling sker dels genom Familjen Helsingborg där man erbjuder gemensamt program i ledarutveckling, framtidens chefer, ledarutveckling för operativa chefer. Men också genom Agila Ängelholm och ESF-projektet. Genom Agila Ängelholm fångar man nu också upp det lokala perspektivet kring förhållningssätt, värderingar, mål etc. Något som påtalades som en brist vid förra utvärderingen.

STYRKOR	FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER
<ul style="list-style-type: none"> • Tydlig övergripande strategi kring ledarskap, ansvar och delegation • Resultatenheternas möjlighet till att omfördela medel inom budgetramarna • Sammanställning över pågående kommunövergripande projekt • Sammanställning över kommunövergripande processer 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultatenheternas möjligheter att själva disponera över-/underskott mellan åren • Beskrivning över uppkomna resultat och utvärdering avseende tvärsektoriella projekt • Spridning av mål, uppdrag och ansvar inom tjänstemannaorganisationen

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	2016
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling • Kostnader och resultat i budgetprocessen • Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll • Kommunikation kring resurser och resultat • Jämförelser • Extern samverkan 	54

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 innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Kommunfullmäktige har beslutat § 111/2009 att anta Ratten som kommunens styrmodell. Ratten utgör en struktur för nämndernas och verksamheternas arbete. Hela organisationen ska arbeta efter samma styrmodell. Kommunfullmäktige, styrelser och nämnder sätter årligen mål för sina verksamheter, det vill säga pekar ut riktningen för vad som ska åstadkommas under den

kommande perioden. Verksamhetens uppgift är att ta fram hur detta ska kunna genomföras. Allt som styr verksamheterna ska beaktas i arbetet med Ratten. Det som man vill fokusera på under perioden - förbättring och utveckling ska lyftas fram. Ratten är idag väl förankrad i organisationen och nu pågår ett arbete för att vidareutveckla styrmodellen så att mål, kvalitet, ekonomi och kultur vävs ihop ytterligare.

En vidareutveckling av modellen skulle kunna innebära att man också fångar upp och skapar en strategi kring effektivitetsutveckling. Något som inte är tydligt i dagens modell.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Det är viktigt att kunna relatera en kostnad till en specifik tjänst för att kunna jämföra sig med andra, upphandla verksamhet och för att kunna mäta effektivitet. Detta går idag inte att utläsa i budget- eller årsredovisningsdokumenten, dock sker det i mindre skala inom några av kommunens verksamheter. Detta är ett förbättringsområde som redan nämntes i förra utvärdering.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Att fokus på ekonomi är viktigt avspeglar sig i en tydlig avvikelshantering avseende kostnader i förhållande till budget. Verksamhetsmålet enligt god ekonomisk hushållning säger bland annat att: ”God budgetföljsamhet ska vara ett prioriterat mål för kommunens styrelse och nämnder”. Avstämning görs varannan månad. Avstämningen av verksamhetsresultat i förhållande till mål under löpande år är inte lika tydlig. Flera resultatmätt läses av på årsbasis vilket gör det svårt att verifiera var verksamheten befinner sig i förhållande till målet. Här finns fortfarande förbättringsmöjlighet, vilket ju också påtalades i förra utvärderingen. Men det är något som Ängelholm också delar med många andra kommuner.

Kommunikation kring resurser och resultat

Hypergene är ett systemstöd för alla chefer för att kunna följa resurser och resultat. Dessutom används Stratsys inom någon verksamhet.

Att skapa delaktighet och föra en dialog kring resurser, resultat och åtgärder på alla nivåer är viktigt för lärande och utveckling. Detta sker bland annat på budgetdagarna. Det är dock utvärderarnas bedömning att det finns en viss osäkerhet hur det når ut till enhetscheferna. Detta kan vara ett förbättringsområde som kommunen kan titta närmare på.

Jämförelser

Att på övergripande nivå kontinuerligt jämföra sig med andra kommuner är viktigt för att skapa sig en bild över hur bra kommunens tjänster är. Detta gör Ängelholm bland annat genom KKiK och genom Familjen Helsingborg. Internt på verksamhetsnivå sker jämförelser mellan enheter bland annat med hjälp av Öppna Jämförelser men också inom olika grupperingar inom Familjen Helsingborg. På enhetsnivå har det dock varit svårare att identifiera detta. Det råder också en viss osäkerhet i vilken omfattning och om när det också sker med ickekommunala enheter.

Intrycket från förra utvärdering kvarstår att det finns ett förbättringsarbete med att använda jämförelser med andra, som ett sätt att styra och arbeta med verksamhetsutveckling.

Extern samverkan

Ängelholm samarbetar på flera olika sätt med andra aktörer för att minska på kostnader. T.ex. inom Familjen Helsingborg där man har ett gemensamt HR-center, en gemensam biblioteksdatabas. När möjlighet ges samordnas också olika upphandlingar. Andra exempel är samarbetet

med Båstad angående GIS och Räddningstjänsten Skåne Nordväst (kommunalförbund). Det som varit svårt för utvärderarna är att härleda om dessa samarbeten lett till någon effektivisering.

På flera olika områden samverkar också kommunen med civilsamhällets frivilligkrafter för att öka kvaliteten på tjänsterna.

STYRKOR	FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER
<ul style="list-style-type: none">• Kommunövergripande strategi för resultatstyrning• Kommunikation och diskussion kring resultat, analyser och åtgärder på alla nivåer i organisationen under löpande budgetår• Samverkan med andra organisationer för att dela kostnader och effektivisera verksamheten	<ul style="list-style-type: none">• Kommunövergripande strategi för effektivitetsutveckling• Effektivitetsutveckling genom att återkommande mäta resurser och ställa dessa i relation till uppnådda resultat• Fortsätta att utveckla jämförande av egna enheter för att identifiera skillnader i kvalitet, resultat och effektivitet• Fortsätta att utveckla jämförande av egna enheter med icke kommunala enheter och andra kommuners enheter för att identifiera skillnader i kvalitet, resultat och effektivitet

Område 6 Kommunen som arbetsgivare – personalpolitik

Rubriker	2016
<ul style="list-style-type: none"> • Personalstrategi • Rekrytering • Kompetens- och medarbetarutveckling • Individuell lönesättning • Arbetsmiljöarbete • Mångfald 	50

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

Det finns en personalpolicy som är kopplad till styrmodellen Ratten. Policyn innehåller kommunens värdeord – öppenhet, omtanke och handlingskraft. Nya riktlinjer håller på att tas fram för lönekriterier kopplat till värdegrunden och ett agilt förhållningssätt enligt den nya organisation. Uppföljning sker tertialvis samt i årsredovisningen genom mål och nyckeltal inom perspektivet ”medskapande medarbetare” samt genom det årliga personalredovisningen. Med de nya riktlinjerna kommer kommunen att få ett ännu bättre helhetsgrepp.

Rekrytering

Kommunens gemensamma riktlinjer kring rekrytering finns publicerade på intranätet. Liksom vid förra utvärderingen är bilden att inte alla riktigt följer dessa riktlinjer. Bilden är inte heller att man gjort någon uppföljning kring detta sedan förra gången. Här finns fortfarande möjligheter till förbättringar.

Det pågår ett arbete kring kommunens som attraktiv arbetsgivare med målsättning att både locka till sig ny personal men också att ge befintlig personal utvecklingsmöjligheter. Införandet av Agila Ängelholm har redan skapat intresse och man kan se att det attraherar ny personal. Från HR-sidan ger man stöd till de olika verksamheterna kring – hur kan vi bli attraktiva. För att behålla sjuksköterskor har man börjat titta på olika karriärvägar för dem.

Olika förmåner erbjuds medarbetarna via förmånsportalen på intranätet. Här erbjuds olika former av bruttoavdrag. Kommunen är nu på gång att göra en ny upphandling och då är tanken att ytterligare utveckla portalen. Personalen erbjuds också ett friskvårdsbidrag på 1.000 kr och det finns möjlighet att en gång i veckan träna gratis på Friskis och Svettis.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Tanken med kompetenskartläggningar är att kommunen som helhet skaffar sig kunskap om var brister kring kompetens finns bland de anställda. Kunskaper som kan ligga till grund för kompetenssatningar. Kartläggning har genomförts för all administrativ personal (ca 200 personer) men tanken är att genom det nya EU-projektet göra en större kartläggning.

Kommunen har idag inte något system för budgetering och rapportering av resurser avsatta för kompetensutveckling i organisationen. Med det agila arbetet kommer detta att bli mer samordnat. Det agila arbetet kommer också att stödja mer arbetsplatsnära kompetensutveckling.

I samband med förra medarbetarenkäten kunde man konstatera att ca 83% av medarbetarna säger sig ha haft ett medarbetarsamtal med sin närmaste chef.

Idag finns inte ett helhetstänk kring individuella utvecklingsplaner. Kommunen uppger själv att det ser lite olika ut i organisationen. Något som man nu har för avsikt att ändra på genom att ta ett helhetsgrepp. Ett gemensamt material ska utarbetas och som ska användas inom alla verksamheter.

Kommunen har inte idag något utarbetat medarbetarprogram men samtidigt har utbildning skett i samband med införandet av Agila Ängelholm. Flertalet medarbetare har varit involverade med det Agila förhållningssättet. Det råder dock viss tveksamhet till om man nåt ut till alla medarbetare.

Individuell lönesättning

Ett tydligt förbättringsområde för kommunen är att arbeta mer systematiskt med lönekartläggning.

Genomförandet av medarbetarsamtal ligger för kommunen på en relativt hög nivå. Sämre är det när det gäller genomförande av lönesamtal. Här ligger man på runt 60%.

Kommunen har utarbetade lönekriterier men dessa anses inte vara tydliga och används inte heller enhetligt i organisationen. Nu är man därför igång med en utvärdering av nuvarande lönekriterier och utifrån denna utvärdering ska det ske en revidering.

Arbetsmiljöarbete

Medarbetarundersökning genomförs vartannat år. I chefsuppdraget ingår att följa upp resultaten. Aktiviteter för att behålla goda resultat och/eller förbättra verksamheterna vävs in i handlingsplaner på enhets-, verksamhets- och kommunövergripande nivå. Utvärdering görs också genom att det i nästkommande medarbetarundersökning ställs frågor om hur man har arbetat med att implementera den föregående handlingsplanen. I projektet ”Agila Ängelholm” genomförs löpande mätningar i enlighet med ESF-regler. Det finns alltså goda förutsättning för ett systematiskt arbete men vid intervjuerna framkommer att man inte genomför aktiviteter som ska leda till förbättring. Många chefsbytena sägs vara en av orsakerna till att det inom flera verksamheter inte varit någon kontinuitet i detta arbetet.

Varje år genomförs en uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Utifrån resultatet från enkäten görs en risk- och väsentlighetsanalys.

Mångfald

Kommunen har antagit en mångfaldsplan för 2014-2017. Uppföljning sker årligen av kommunstyrelsen genom mål och nyckeltal. Inom Familjen Helsingborg är Ängelholm ledande i samarbetsprojektet kring mångfaldsfrågor. Mångfaldssamordnare arrangerar föreläsningar eller föreläser själva för att öka förståelsen kring vikten av att arbeta med mångfaldsfrågorna.

I medarbetarenkäten finns frågor kring diskriminering och särbehandling. Vid förekomst ska detta hanteras i en särskild handlingsplan. HR ger råd och stöd för åtgärder.

STYRKOR	FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER
<ul style="list-style-type: none"> • Erbjudande av kollektiva lösningar och förmåner utöver lön • Regelbundet genomförande av medarbetarsamtal • Samordnat arbete kring rekrytering • Utvecklingsprogram som stödjer ger stöd till medarbetarna i sitt uppdrag och deras roll. • Olika metoder för att bedöma och skapa förändringar i arbetsmiljön. • Mångfald som en resurs i kommunens serviceorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla "arbetsplatsnära kompetensutveckling" som ett tydligt inslag i arbetsgivarpolitiken • Genomförande av systematiska lönekartläggningar • Fortsatt utveckling av lönekriterierna som att dessa är nära knutna till individens prestationer och gruppen/individens bidrag till verksamheternas måluppfyllelse • Fortsatt utveckling av stöd till enhetscheferna för att formulera lönekriterier, främja lönespridning och prioritering av yrkesgrupper/individer

Område 7 Ständiga förbättringar

Rubriker	2016
<ul style="list-style-type: none">• Strategiskt förbättringsarbete• Verksamheternas förbättringsarbete• Lärande genom omvärldsspaning och samverkan• Metoder inom förbättringsarbetet• Kreativitet och innovationer	59

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 förbättringsarbete

Den nya politiska organisationen, dess beredningar och arbetsgrupper samt tjänsteorganisationen, ska möjliggöra ett systematiska kvalitetsutvecklingsarbete. Ett signalsystem har skapats för att enkelt fånga in signaler om förbättringsområden som med hjälp av agila arenor kan resultera i goda lösningar. Alla erfarenheter och dokument samlas i en erfarenhetsbank (ett särskilt systemstöd) som ska förenkla lärandet i organisationen och ge input till vidare förbättringar/utvecklingsområden. Då kommunen precis är i början av detta arbetet går det i nuläget inte att avläsa vilka effekter det här nya arbetssättet ännu fått.

Att ha samordning kring det strategiska arbetet på kommunledningsnivå handlar om att kunna följa upp arbetet med ständiga förbättring inom de olika verksamhetsområdena. Men det handlar också om att det ibland kan behövas en övergripande handlingsplan för tvärsektorielt förbättringsarbete. Arbetet med de agila arenorna skulle kunna motsvara detta men eftersom kommunen precis är i uppstarten av detta arbetet går det i nuläget inte att göra denna bedömningen.

Verksamheternas förbättringsarbete

Vid förra utvärderingen påtalades att en väg för att åter öka trycket i kvalitetsarbetet skulle kunna vara att ta ett större kommunövergripande anslag. Detta har man nu gjort genom att bland annat anställa en kvalitetschef som ska samordna detta arbetet.

Verksamheterna använder sig av olika metoder men man beskriver själva att man måste få på plats ett mer systematiskt kvalitetsarbete. Införande av Hypergene pågår. Den stora utmaningen för Ängelholm, som också gäller för de flesta kommuner idag, är att få till ett analysarbete som leder till framtagande av åtgärder och verksamhetsutveckling. Det finns några exempel i kommunen där analys leder till framtagande av åtgärdsförslag.

Via kommunen olika ledningsgrupper redovisas analysresultat från olika undersökningar. Inom huvuduppdrag hälsa så sammanställer man en särskild rapport som skickas ut i organisationen. Kommunen har varit med i SKL:s Leda för resultat. Effekterna och lärdomarna från detta projektet kommer nu att spridas i resten av organisationen.

Lärande genom omvärldspaning och samverkan

Kommunen samverkar med andra kommuner, forskare och andra kunskapsorganisationer på flera olika sätt för att förbättra kvaliteten på tjänsterna. T.ex. vad gäller arbetet inom Familjen Helsingborg och Hälsostaden. Däremot har det inte varit helt enkelt för utvärderarna att få verifierat att goda exempel som fångats upp också tillämpats i den egna organisationen.

Genom omvärldspaning nationellt och internationellt kan en kommun fånga upp goda idéer som kan inspirera till förbättringar. Ängelholm gör detta inom flera av kommunens verksamheter men även här har det varit svårt att verifiera att goda exempel också tillämpats i den egna organisationen.

Metoder inom förbättringsarbetet

Verksamheterna i Ängelholm använder sig av flera olika metoder och verktyg för att förbättra kvaliteten på tjänsterna i det dagliga arbetet. Lean används inom flera verksamheter. Inom IFO är det vanligt med leantavlor och förbättringstabeller. Fiskbensanalyser förekommer och man är nu också på gång att introducera six-box modellen. Vissa verksamheter utvärderar hur de olika metoder fungerar.

Minst lika viktiga som att spana externt efter goda exempel är att systematiskt ta tillvara goda interna idéer och sprida dessa i organisationen. Inom Hälsa sker detta på ledningsmöten. IFO tar upp detta i samband med sina gemensamma konferenser. Det förekommer också chefsträffar över de tre huvuduppdragsområden där man sprider goda exempel.

Ett annat sätt att arbeta med förbättring kan göras genom olika granskningar. T.ex. kollegiegranskning eller granskning av någon extern part. Agila Ängelholm följs idag av följeforskning men det finns också andra exempel i verksamheten. Kollegiegranskning sker inom Samhällsbyggnad och Lärande. Inom biståndsenheten granskar man hur olika ärenden bedöms. Inom bygglovshanteringen är man alltid två handläggare.

Det finns flera olika exempel på hur kommuner engagerar brukarna för att förbättra kvaliteten på tjänsterna. Genom införandet av Agila Ängelholm och de agila arenorna kommer sannolikt detta att utvecklas ytterligare också i Ängelholm.

Kreativitet och innovationer

Sedan förra utvärderingen har kommun tagit flera steg framåt när det gäller att uppmuntra och engagera medarbetarna till att komma med förslag och idéer kring förbättringar. Dels sker det ute i verksamheterna med hjälp av bland annat förbättringstavlor och andra metoder. Men genom införandet av agila arenor har man nu också tagit ett kommunövergripande grepp kring frågan.

Men det räcker inte med att ha goda idéer kring förbättringar det gäller ju också att kunna förverkliga dessa. För detta krävs en struktur och tydliga rutiner för stöd och utvecklingsstöd till förbättringsförslag. På verksamhetsnivå finns inte riktigt denna strukturen däremot är den tydligare när det gäller de agila arenorna.

Som tidigare nämnts är det också viktigt att synliggöra och sprida goda exempel i organisationen. Erfarenhetsbanken är ett spännande nytt grepp och som säkert kan inspirera andra kommuner till att mer systematiskt ta hand om och dokumentera goda idéer och förbättringsförslag.

STYRKOR	FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunen använder sig av flera olika metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna i det vardagliga arbetet • Anställda uppmuntras med att komma med förbättringsförslag • Genomförda förbättringsförslag redovisas och tydliggörs för alla i hela organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser som leder till beslut och genomförande av åtgärdsplaner • Samverkan med andra kommuner eller organisationer för att förbättra kvaliteten på tjänsterna • Fortsatt utveckling av omvärldsspaning för att hitta goda exempel/best practice som inspirerar till förbättringar • Stödja genomförande av förbättringsförslag genom uppmuntran, kompetensutveckling, utvecklingstid, ekonomiska resurser etc.

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	2016
<ul style="list-style-type: none">• Strategier för samhällsbyggande• Samarbete med civilsamhället• Samarbete med kulturlivet• Stöd till näringslivet• Internationella kontakter• Miljöarbete• Hållbar utveckling	64

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.

Strategier för samhällsbyggande

Idag finns inte något tydlig strategi som beskriver hur kommunen kan samverka och ge stöd till frivilligkrafter i arbetet med att utveckla lokalsamhället. En modell ska tas fram inom Familjen Helsingborg där Ängelholm kommer att vara drivande och ansvarig. Arbetet ska vara klart under 2017.

Det finns en gemensam regional kulturplan där Ängelholm ingår och inom Familjen Helsingborg upprättas också årligen en kulturplan.

När det gäller samverkan med näringslivet har kommun i ett brett partnerskap arbetat fram en vision med tillhörande mål och planer för en hållbar tillväxt i näringslivet och för en hållbar samhällsutveckling. Det finns både en etableringsstrategi och en näringslivsstrategi.

Kommunen har idag inte någon särskild strategi kring internationellt utbyte och samarbete men man har med hjälp av Kommunförbundet Skåne gjort en genomlysning. Tjänsteorganisationen har nu fått i uppdrag att ta fram en instruktion och uppdrag för arbetet och utbytet med kommunens vänorter.

Ängelholm har en tydlig strategi för hållbar utveckling som genomsyrar allt arbete och alla verksamheter. Det övergripande arbetet för säkerhet och beredskap baseras på Risk- och Sårbarhetsanalysen, som antogs 2015.

Samarbete med civilsamhället

Det finns flera forum för aktörer inom civilsamhället som vill engagera sig i utvecklingen av lokalsamhället.

Något som kan utvecklas ytterligare är kommunens stöd till ideella föreningar och organiserade invånare som vill verka för att stärka lokalsamhället. Man erbjuder uppdrag till frivillig organisationer t.ex. avtal med idrottsföreningar om skötselavtal. Kommunen har också bidragit med personella resurser i samband med sommarlovsaktivitet för barn för att stävja barnfattigdom.

Inom Kraftsamling 2.0 finns också flera exempel på samarbete med företagen i kommunen för att utveckla lokalsamhället.

Samarbete med kulturlivet

En årligen återkommande aktivitet är att presidiet träffar alla kulturföreningar. Kommunen upplåter lokaler för olika aktiviteter och evenemang t.ex. språkcaféer.

Över 700 barn deltar idag i någon av aktiviteterna som erbjuds genom kommunens kulturskola. En viktig del i kulturskolan är att nå alla grupper av barn med tanke på etnicitet, boendeplats och kön. Kommunen har därför nu beslutat att göra en utredning med fokus på genus inom kulturskolan.

Genom bidrag men också genom specifika projekt tar kommunen initiativ till olika kulturarrangemang. Årligen genomförs en kulturvecka. I år görs en särskild satsning på Ängelholm 500 år.

Stöd till näringslivet

Kommunen har ett väl utvecklat till sina kontakter med näringslivet och det sker huvudsakligen genom Ängelholms Näringsliv, ett gemensamt bolag (kommunen och näringslivet) som ska stödja och utveckla näringslivet i Ängelholm.

En särskild företagslots finns på kundtjänst. Det finns möjlighet till uppstartsmöte där alla berörda tjänstemän närvarar. Allt för att underlätta för företagaren i mötet med kommunen.

Kontaktytorna med näringslivet är många. Soppluncher och företagsdagar är bara några exempel på detta. För närvarande går inte kommunen in och stöttar med olika kompetenshöjande åtgärder för det lokala näringslivet. Men näringslivet kan man ha möjlighet att göra inspel om man känner att det föreligger ett behov.

En viss samverkan mellan den egna verksamheten och näringslivet förekommer. Innoviserna är ett pedagogiskt temaprojekt för alla elever i årskurs 6 och 7 med entreprenörskap och teknik i fokus. Representanter från partnerskapet i Kraftsamling Ängelholm spelar en viktig roll för projektet i samband med Innovismässan.

Ett utvecklingsområde, som också kommunen själv identifierat, är samverkan med näringslivet för att främja turismen. Ängelholm som destination håller på att förändras. Man har därför nu beslutat att i ett första steg ta fram en strategi kring turism.

Internationella kontakter

Kommunen har tre vänorter – Kamen i Tyskland, Høje-Taastrup i Danmark och Dobeles i Lettland. Nu vill kommunen tydliggöra detta samarbetet då det tidigare varit mycket av ”artighetskaraktär”. Man tittar därför nu på inom vilka verksamheter det kan ske ett konkret utbyte och lärande.

Just nu deltar kommunen inte i något utvecklingsarbete tillsammans med kommuner i andra länder. Skolan har ingått i Erasmusprojektet som har haft som syfte att skapa utbyte mellan kommunen och vänorterna. Detta projekt är ännu ej utvärderat eller vidareutvecklat.

Genom Ängelholms näringslivs AB försöker kommunen på olika sätt också marknadsföra sig internationellt.

Kommunen är aktiv i att söka internationellt stöd för sitt lokala arbete. Man har deltagit i ett EU-projekt för att förebygga fall bland äldre. Från Europeiska Socialfonden har kommunen fått drygt åtta miljoner kronor i EU-bidrag till utbildningsinsatser för medarbetare och chefer i kommunen. Satsningen är en fortsättning på arbetet med att skapa en unik kommunorganisation med fokus på snabbare och bättre service till medborgarna. Utbildningsinsatserna kommer att genomföras under 2017.

Miljöarbete

Ängelholm var tidiga med att implementera elbussar i stadstrafiken. Man har sökt och erhållit pengar för fler ladd-stolpar för elbilar. Förberedelser pågår nu för införande av elbilar inom hemtjänsten. Distribution av transporter har samordnats i kommunövergripande upphandling vilket lett till betydligt effektivare transportlogistik och därmed minskade utsläpp.

Ängelholmshem och Ängelholmslokaler arbetar för energieffektivisering i sitt fastighetsbestånd. Nyckeltal följs upp och utfall återkopplas regelbundet till kommunstyrelsen.

Att bevara den biologiska mångfalden kan göras på flera olika sätt. Just nu finns en grönstrukturplan ute på samråd. Det finns handlingsplan för kommunens parker. Man anlägger våtmarker, värnarna för stadsnära naturområden och erbjuder invånarna möjlighet till stadsnära odling genom uppställande av pallkragar. Fler projekt är på gång.

Kommunen arbetar aktivt med att försöka minska avfallsmängden i kommunen genom återvinning. Detta går att utläsa bland annat genom uppföljningen i KKiK. 2012 var materialåtervinningsgraden (inkl. biologisk behandling) 39% och 2015 uppgick denna siffran till 51%.

Hållbar utveckling

För att bland annat motverka social och etnisk segregation har kommunen inrättat en egen beredning för området ”Beredning för samhällsutveckling – trygg och säker kommun” i och med den nya organisationen från 2015. I stadsplaneringen ingår att ta fram konsekvensbeskrivningar av sociala aspekter vid utveckling av bostadsområden. Integrationsenheten får medel från Skåneidrotten för att organisera aktiviteter och medel från det extra generella statsbidraget går till idrottsföreningar som gagnar olika samarbetsprojekt exempelvis nyanlända och skolungdomar.

Arbetet med att motverka extremism och antidemokratiska rörelser sker idag bland annat genom ett samverkansavtal med polisen. Det finns en säkerhetsorganisation placerad under säkerhetschef och ett uppdrag om att ta fram en handlingsplan i frågan.

För att erhålla föreningsbidrag måste föreningarna idag genomgå en drogförebyggande utbildning. Nya föreningsstödsregler är på gång som ska innefatta mer.

STYRKOR	FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER
<ul style="list-style-type: none">• Övergripande plan/strategi för samverkan med/stöd till kulturlivet och näringslivet• Övergripande plan/strategi för arbetet med att skapa en hållbar utveckling• Övergripande arbete för säkerhet och beredskap baserat på en risk- och sårbarhetsanalys• Samverkan med företag för att utveckla lokalsamhället genom gemensam finansiering eller arbetsinsatser• Kulturstipendier• Initiativtagande till och medverkan i återkommande kulturarrangemang• Utvecklat stöd och kontakter med näringslivet• Ansöker och får del av ekonomiskt stöd för lokalt arbete (EU-fonder eller liknande).	<ul style="list-style-type: none">• Övergripande plan/strategi som beskriver kommunens samverkan med och stöd till frivilligkrafter i arbetet med att utveckla lokalsamhället• Stöd till ideella föreningar eller aktörer inom civilsamhället som är engagerade i utveckling av lokalsamhället• Samverkan med näringslivet för att främja turismen• Utvecklingsprojekt tillsammans med andra kommuner i andra länder• Aktivt arbete för att öka tryggheten, motverka social och etnisk segregation i lokalsamhället• Samverkan och förebyggande arbete kring att öka trygghet, brottsförebyggande och folkhälsa.

4. Översikt av poängfördelning

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

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	9	15	60%
1.2	Informeras invånarna om aktuella frågor i politiken?	15	20	75%
1.3	Informeras invånare om resultat?	10	25	40%
1.4	Främjas invånardialog och deltagande?	17	30	57%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom hög etisk standard?	8	10	80%
		59	100	59%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarfokus?	14	15	93%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	23	25	92%
2.3	Hur informerar kommunen om service och tjänster?	18	20	90%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	10	20	50%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	14	20	70%
		79	100	79%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	11	15	73%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	13	25	52%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	11	25	44%
3.4	Finns det en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	14	20	70%
3.5	Finns det en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	9	15	60%
		58	100	58%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	14	15	93%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	5	10	50%
4.3	Beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	12	20	60%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	10	15	67%
4.5	Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter?	14	20	70%
4.6	Bedriver kommunens ledarutveckling?	18	20	90%
		73	100	73%

5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	9	15	60%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	10	20	50%
5.3	Arbetar kommunen med utveckling uppföljning och kontroll?	6	20	30%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	12	15	80%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	8	20	40%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	9	10	90%
		54	100	54%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	8	15	53%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	9	20	45%
6.3	Läggs stor vikt på kompetens- och medarbetarutveckling?	12	25	48%
6.4	Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	6	15	40%
6.5	Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	9	15	60%

6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	6	10	60%
		50	100	50%

7.	Ständiga förbättringar	Uppnått	Max	Procent
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	8	15	53%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	16	25	64%
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	10	20	50%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	12	20	60%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	13	20	65%
		59	100	59%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	11	15	73%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	8	15	53%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	14	15	93%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	11	15	73%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	5	10	50%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	9	15	60%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	6	15	40%
		64	100	64%

