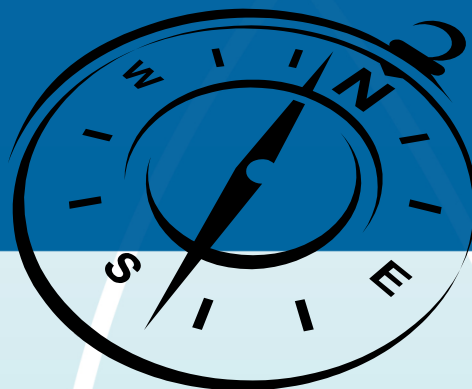


KommunKompassen

ANALYS AV

ÄNGELHOLMS KOMMUN

2014



Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Ängelholms kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	6
	Område 1 Offentlighet och demokrati	6
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	9
	Område 3 Politisk styrning och kontroll	12
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	15
	Område 5 Resultat och effektivitet	17
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	19
	Område 7 Verksamhetsutveckling	21
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	23
4.	Översikt av poängfördelning.....	26
5	Kortfakta om Ängelholms kommun.....	30

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder Kommunkompassen sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale og regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald 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
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Kommunen som samhällsbyggare.

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

utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

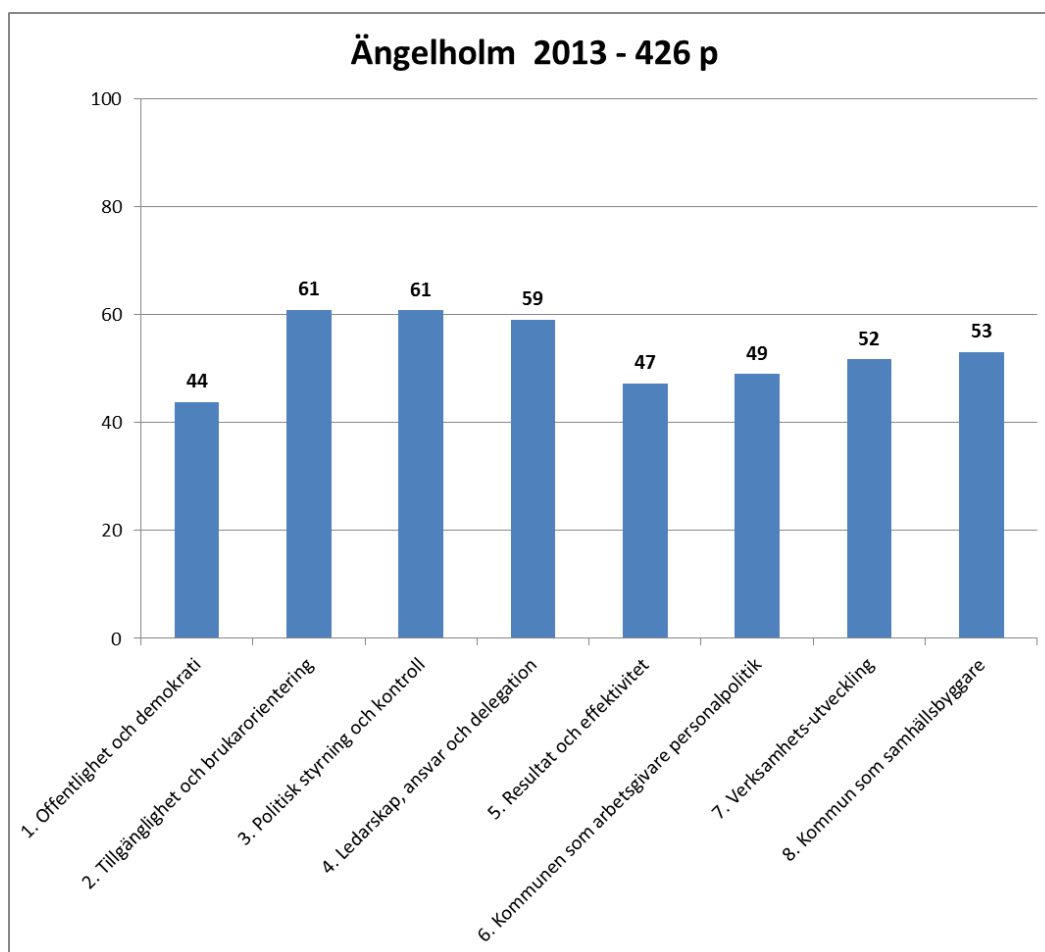
2 Ängelholms kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

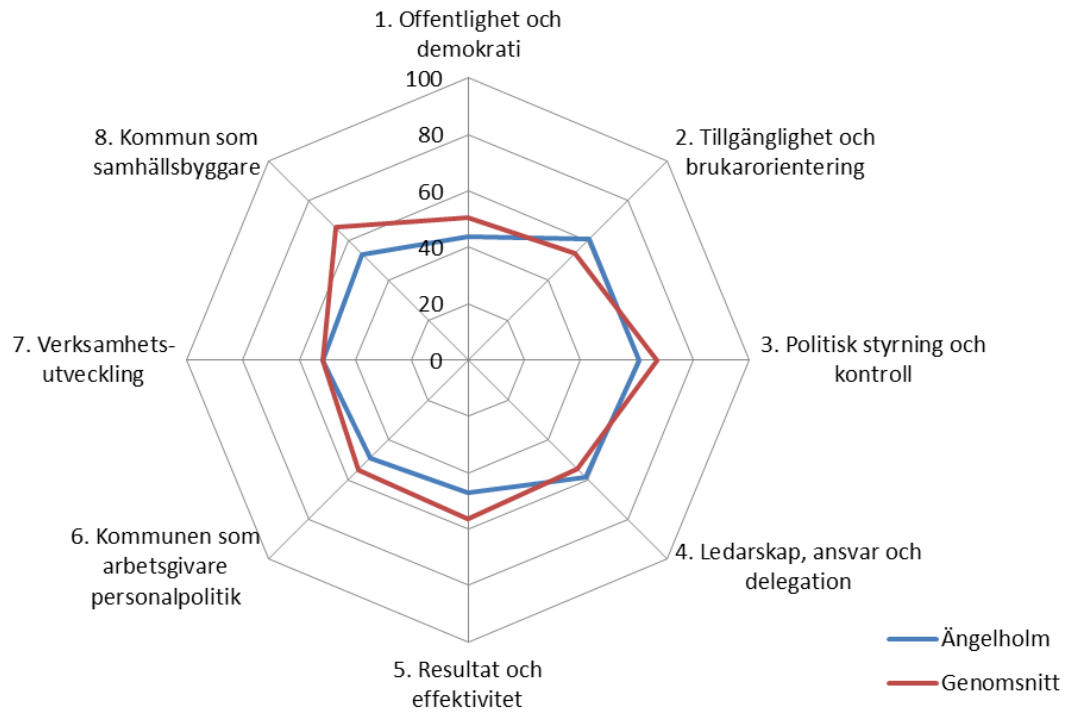
Utvärderingen av Ängelholms kommun genomfördes i december år 2013 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Nedan visas Ängelholms totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Ängelholms profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av sex kommuner som utvärderats enligt Kommunkompassen. Observera att kommunens resultat inte är direkt jämförbart med kommuner som utvärderats före år 2010. Om man vill göra en ungefärlig sådan jämförelse så visar erfarenheten att man kan lägga på 80-100 poäng till det resultat som nu erhållits. I diagrammet nedan görs jämförelsen med kommuner som utvärderats fr.o.m. 2010.



Jämförelser

Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj.

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

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för demokratiutveckling och information • Information till medborgare • Dialog och medborgarmedverkan • Etik – motverkan av korruption 	41

Allmänt

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

Det finns ingen tydligt formulerad strategi kring demokratiutveckling i Ängelholm. Ett kommunövergripande mål lyder: *"Erbjuda öppen kommunal demokrati med bra boende, goda kommunikationer, god miljö och god folkhälsa för att få nöjda medborgare."* Nerbrutet på respektive nämndnivå får målen mer brukarkaraktär utifrån ett verksamhetsperspektiv. De övergripande demokratifrågorna hanteras av en beredning under kommunfullmäktige. Denna beredning har enligt de intervjuade till uppgift att ta fram gemensamma arbetsmodeller för medborgardialoger. Enligt uppgift, så har beredningen ännu inte gått i mål med detta arbete. Det finns ett mål kring antal genomförda medborgardialoger i styrdokumentet "Ratten". Hur detta följs upp är oklart.

Det är utvärderarnas åsikt att strategin kring hur kommunen långsiktigt vill arbeta med demokratifrågor kan förtydligas.

Information till medborgarna

Kommunen har sedan 2010 en övergripande kommunikationsstrategi. Denna strategi reviderades år 2012. Det finns ingen uppföljning av hur strategin har omsatts i praktiken. Detta borde vara en del av revideringsarbetet.

Kommunen har kallelser och protokoll för fullmäktiger och nämnder på nätet. Däremot finns inte handlingarna till dessa tillgängliga direkt via länkade filer. Däremot finns handlingarna tillgängliga via ett sökbart diarium som går att komma in i via kommunens hemsida. Dock är inte sökbarheten helt enkelt i ett diarium för en medborgare som vill veta mer om något ärende.

Kommunen har tidigare gett ut en kommundidning. I dag är den egna kommunikationen som sker via media, den annonsering som görs i dagspress 4 ggr/år. Aktuell information sker även via kommunens hemsida och via Facebook. Det finns riktlinjer ”Regler för medverkan på sociala medier” sedan 2010. Här anges hur kommunen ska använda sig av de sociala medierna. Intrycket är att dessa riktlinjer inte slagit igenom i praktiken. Kommunen har inte stämt av riktlinjerna mot faktiskt utfall på nätet.

Ett gott exempel på information är marknadsföring av ärenden i KF via ljustavlor vid kommunens infarter samt av KF/nämnders ärenden och protokoll på Facebook. Även webbsändning och lokalradiosändningar av KF är ett gott exempel på kommunikation med invånarna.

Ett exempel på förenklad och kortfattad information på webben är de sammanfattningar som görs av beslut från KS och KSAU. ”Light”-versioner av tunga handlingar som budget och årsberättelse kan vara ett sätt att föra ut information. Detta finns det inte så många exempel av i Ängelholm. Ett förbättringsområde. Piteå är en kommun som har många exempel på light-versioner av dokument.

Information om resultat

På kommunens hemsidor finns i princip ingen information om av vad kommunen presterar i form av verksamhetsresultat. Det finns inte heller några jämförelser med andra kommuner som kan ge medborgarna kunskap om hur ”bra” kommunens tjänster är. Ett undantag är jämförelserna som görs i projektet Kommunens Kvalitet i Korthet. Här presenteras endast SKL:s rapporter och inga kommentarer från kommunen finns som förklarar Ängelholms analys av resultatet.

Inom detta område finns stora förbättringsmöjligheter. Nacka och Örebro är två kommuner som presenterar resultat på ett tydligt sätt på hemsidan.

Medborgardialog

Ängelholm har som tidigare nämnts ingen tydlig strategi kring demokrati och medborgardialog. Det finns ändå några exempel på medborgardialog. Ett gott exempel var den som genomfördes i samband med framtagandet av Kraftsamling Ängelholm. Medborgardialog används även kopplad till fysiks planering. Exempel på sådan dialog är arbetet med den sk. Pyttbron och dialogen kring hur Rådhuset ska användas.

Det finns förbättringsmöjligheter när det gäller medborgardialog kring frågor som rör hur kommunen utformar sina tjänster eller vad som prioriteras i budgeten. Det kan handla om frågor som berör vissa grupper, t.ex. ungdomar, geografiska grupper, etniskt ursprung, etc. Det finns få mötesplatser, fysiska eller virtuella, där medborgarna återkommande kan möta kommunens politiker. En chatfunktion via kommunens hemsida har prövats, men föll inte väl ut. Kommunen arbetar inte systematiskt med medborgardialog via Facebook eller andra sociala medier.

Ett gott exempel är kommunens arbete med medborgarförslag. Ett 100-tal förslag kommer in per år, vilket är ett högt antal jämför med andra kommuner som har medborgarförslag. Dock

görs ingen uppföljning av hur många som bejakas och påverkar kommunens arbete, varför det är svårt att utvärdera medborgarnas påverkansmöjlighet.

Nästan alla kommunpolitiker finns presenterade på webben med bild och konotaktuppgifter. Ett gott exempel.

Återkommande medborgarundersökningar genomförs och resultatet används som indikatorer i styrningen.

När det gäller användandet av sociala medier för medborgardialog kan Karlstad kommun vara en förebild. För att hitta goda exempel att lära av inom hela området medborgardialog så finns mycket att hämta inom SKL:s medborgardialogprojekt.

Motverka korrupcion

Det finns ett nyligen antaget dokument ”Anvisningar för att förebygga oegentligheter i Ängelholms kommun”. Syftet är att förebygga och upptäcka korrupcion och oegentligheter. Styrkraften av detta dokument har inte kunnat verifierats ännu, då det inte har följts upp. Intrycket är att kommunen tagit ett kliv fram när det gäller denna fråga.

Ett förbättringsområde skulle kunna vara att tydligare ange hur anmälningar kring oegentligheter ska lämnas in och hanteras. Det kan handla om externa anmälningar från medborgare eller interna från de anställda.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsstrategi • Dagordningar, protokoll samt diarium tillgängligt på nätet • Webb-TV, webbradio från KF • Kommunpolitiker presenterade på webben • Medborgarförslag • Kraftsamling Ängelholm 	<ul style="list-style-type: none"> • Uppföljning av kommunikationsstrategin • Bättre genomslag avseende innehåll i riktlinjer på Facebook • Light-versioner av svårlästa dokument. • Fler återkommande forum för möte politiker och brukare <p>Tydliggörande av kontaktvägar för anmälan om oegentligheter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Otydlig strategi för demokratiutveckling • Få exempel på information kring resultat • Inga exempel på systematisk medborgarpåverkan direkt i viktiga beslutsprocesser • Ingen systematisk användning av sociala medier för medborgardialog.

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för brukarorientering • Tillgänglighet och bemötande • Information om service och tjänster • Valfrihet • Brukarundersökningar • Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering 	61

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

Kommunens strategiska förhållande till kunden/brukaren beskrivs till viss del i personalpolitiken där det bl.a. står: ”...det är chefernas uppdrag att överblicka, leda och utveckla verksamheten så att medborgarna erbjuds bra service”. Medborgare är ett styrperspektiv i ratten. I kommunens styrmodell finns en värdegrund som innehåller värdeorden öppenhet, omtanke och handlingskraft. Underförstått gäller dessa värdeord förhållande till brukare såväl som internt.

Strategin är tydlig, men skulle bli starkare om kunden/brukaren nämndes i klartext. Det finns en risk i att de båda begreppen medborgare och brukare blandas ihop och används för invånarna i Ängelholm oavsett vilken roll kommunen möter dem i.

Tillgänglighet och bemötande

Utbildning i bemötande och tillgänglighet görs i introduktionsprogrammet för nyanställda genom att värdegrunden i kommunen tas upp. För övrigt ligger det på respektive förvaltning att utbilda utifrån verksamhetsperspektiv. Det kan vara ett sätt att förtydliga förhållningssättet kring brukaren genom att arbeta mer på kommunövergripande nivå med begreppet. Det finns kommuner som genomfört omfattande utbildningar för alla anställda som berör bemötandefrågor. Eskilstunas medarbetarutbildning ”modigt medarbetarskap” kan vara ett exempel på detta.

Kommunen mäter av tillgänglighet och bemötande genom de mått som finns i projektet Kommunens Kvalitet i Korthet. Även det medarbetarnas förhållande till värdegrunden, där bemötande ingår, mäts av genom medarbetarenkäten.

Förbättringar inom området skulle kunna vara att låta bemötande och tillgänglighet få en tydligare beskrivning i lönekriterierna. Ett annat sätt skulle kunna vara att lyfta upp det som ett obligatoriskt inslag i kommunens annonsering efter ny arbetskraft. En tredje förbättringsmöjlighet skulle kunna vara att återkommande lyfta och på olika sätt uppmärksamma eller belöna medarbetare som utmärker sig kring bemötande.

Information om service och tjänster

SKL:s undersökning ”Information till alla” används för att utvärdera och förbättra hemsidan vilket ger underlag till förbättringsarbete av hemsidan.

Kommunen har infört en kundtjänst enligt konceptet ”En väg in”, där medborgare/brukare kan få hjälp direkt av en hjälptfunktion som kan kontaktas via direktbesök, telefon eller e-post. Ett gott exempel på att underlätta mötet med kunder/brukare.

Några förbättringsområden kan nämnas under denna rubrik. Att skapa möjligheter för brukare att kunna jämföra resultat från olika verksamheter driver verksamhetsutveckling framåt. Dels genom möjligheter för brukaren att välja utförare, dels genom att transparens och tydlighet mot brukarna skapar möjligheter till att ställa frågor kring prestationer och resultat. Möjlighet till jämförelse mellan enheter är inte möjlig i Ängelholm. Exempel på kommuner som har jämförarmoduler är Stockholms Stad, Nacka och Upplands Väsby.

Kommunens hemsida är till viss del anpassad för att ge information till personer med språkliga behov, synsvaga, etc. Dock skulle mer kunna göras, t.ex. genom att utöka informationen på andra språk. Örebro är ett gott exempel som på sin hemsida har information på nio språk samt teckenspråk.

Ett tredje förbättringsområde är att öka andelen funktionella e-tjänster. Idag finns dessa i huvudsak som blanketter att tanka ner från hemsidan.

Valfrihet och påverkan

Valfriheten för brukaren är stor i Ängelholm. LOV är infört inom hemtjänsten sedan två år. Inom förskolan drivs 50% av enheterna i extern regi. Det finns en gymnasiesamverkan i Skåne med fritt gymnasieval. I grundskolan är däremot flödet mellan skolor lägre. Det finns idag två friskolor i kommunen.

Brukarundersökningar

De flesta verksamheter i kommunen genomför brukarundersökningar av olika slag. Det finns ingen samordning av dessa idag. Ansvaret på hur de hanteras ligger på respektive nämnd/förvaltning. En samordning skulle kunna ske genom att kommunen på övergripande nivå anger hur brukarundersökningar ska hanteras i styrning/uppföljning. Ett annat gemensamt anslag skulle kunna vara att hantera någon/några frågor i alla brukarenkäter som möjliggör jämförelse mellan olika verksamheter inom kommunen avseende ”nöjdhet”. Ett tredje utvecklingssteg skulle kunna vara att återkommande göra jämförelser med andra kommuners enheter eller med enheter hos externa utförare, för att skapa möjligheter till lärande.

System för kvalitetsdeklarationer och synpunkts- /klagomålshantering

Det finns kvalitetsdeklarationer för i stort sett alla verksamheter i kommunen. I ”Ratten” framgår att ansvaret för att följa upp dessa görs i respektive nämnd. En sammanställning av utvärderingarna redovisas i årsredovisningen för 2012. Intrycket är att kvalitetsdeklarationerna är integrerade i styrningen. Ett gott exempel.

Kommunen har ett synpunkts-/klagomålshanteringsystem som är tillgängligt via nätet. Ansvaret ligger på respektive nämnd att följa upp de synpunkter som kommer in. Kommunstyrelsen får återkommande rapporterat en bild av det som kommer in, men inte vilka åtgärder som de inkomna synpunkterna leder till. Intrycket är att mängden synpunkter som kommer in och hur dessa hanteras varierar mycket mellan olika nämnder. Rutiner och praktik för hur synpunkter ska samlas in kan behöva förtydligas, framförallt då det gäller att generera fler synpunkter och i hur det inkomna materialet ska leda till förbättringar.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Det finns kommunövergripande brukarfokus genom bl.a. personalpolicy och Ratten. • Kommunen mäter värderingar och tillgänglighet. • Kundcenter • Flera inslag av valfrihet för brukare • Systematiskt arbete med kvalitetsdeklarationer 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunövergripande utbildning kring tillgänglighet och bemötande • Tydligare anslag kring bemötande i lönekriterier och andra belönings-/uppmärksamhetssystem • Mer systematik vid brukarundersökningar • Fler e-tjänster • Utveckla och förbättra ”åsikten” 	<ul style="list-style-type: none"> • Inga möjligheter till resultatjämförelser för brukare på enhetsnivå

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• System för styrning och uppföljning• Politiska mål• Uppföljning och rapportering• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän• Samspel och dialog	61

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/uppföljning

Kommunen har idag en övergripande vision ”Kraftsamling Ängelholm 2020” som tagit fram i dialog med medborgare och olika aktörer i kommunen. Visionens följs upp årligen i årsberättelsen. Ett gott exempel på visionsarbete. Dock kan en invändning riktas mot denna vision. Barnomsorg, grundskola/gymnasium och äldreomsorg finns inte med som delar i att bygga ett framgångsrikt Ängelholm. Dessa verksamheter utgör en mycket stor andel av kommunens egen verksamhet och borde ha en viktig roll i att skapa ett starkt och attraktivt samhälle.

Det finns även en tydlig värdegrund i ”Ratten” och i personalpolicyn. Kommunen har arbetat med värdegrunden de senaste 4-5 åren och det finns idag ett tydligt genomslag i organisationen. Värdegrunden utvärderas genom frågor i medarbetarenkäten. Sammantaget ett gott exempel på värdegrundsarbete.

I modellen ”Ratten” beskrivs kommunens styrmodell, från fullmäktige till de enskilda enheterna ute i verksamheten. Här finns även delar av det kvalitetsarbete som ska genomföras genom beskrivning av arbetet med analys, handlingsplaner och kvalitetsdeklarationer. En bra modell. Intrycket är dock att modellen inte fått fullt genomslag i organisationen ännu. För att få organisationen att fullt ut följa strukturen i Ratten krävs tid och ledarskap för förändringsarbete.

Tydliga politiska mål

De kommunövergripande målen på kommunfullmäktigenivå är av inriktningskaraktär. De förtydligas framförallt på nämndnivå där de kopplas till verksamhetsknutna mål med tillhörande indikatorer. På fullmäktigenivå finns även indikatorer knutna till de kommunövergripande målen, men dessa är tveksamma utifrån ett helhetsperspektiv. På något sätt borde styr-

ningen tydliggöras utifrån ett kommunövergripande perspektiv och utifrån fullmäktiges ansvarsroll kring för all verksamhet.

Ett annat förbättringsområde bör vara att flytta fokus från aktiviteter till resultat när det gäller de indikatorer som redovisas i budgeten.

En viktig aspekt i styrning är att länka ihop resurser (bl.a. ekonomi) med resultat. Denna koppling görs i Ängelholms styrmodell genom att ekonomi finns som ett perspektiv tillsammans med ytterligare tre som rör produktion och resultat. Dock är intrycket att kommunen har en bit kvar tills man har kopplat samman både ekonomi och resultat som två med varandra integrerade delar i styrprocessen. Intrycket är att ekonomi och verksamhetsresultat ofta hanteras i två separata spår.

En intressant bild som beskrivs är kommunens strategiska karta. Det är för utvärderarna oklart hur denna är tänkt att praktiskt användas, men denna Kommunkompassrapport kan bli en pusselbit som sätter fokus på det praktiskt förbättringsarbete utifrån denna karta.

Uppföljning och rapportering

De kommunövergripande målen följs upp i kommunens årsbokslut via de nämndmål som är kopplade till dessa. De indikatorer som används för att bedöma måluppfyllelse redovisas inte, varför en stor del av redovisningen blir mycket allmänt hållen och svår att bedöma för läsaren. En stor del av målen rör dessutom aktiviteter/prestationer varför årsredovisningen ger liten kunskap avseende verksamhetsresultat i kommunen.

Förutom de kommunövergripande målen avrapporteras de åtta målområden som ska visa vägen mot visionen 2020. Här redovisas i vilken mån indikatorerna är uppfyllda, varför denna redovisning upplevs tydligare.

På nämndnivå redovisas i verksamhets-/årsberättelsen även indikatorer och vilken nivå i förhållande till mål som uppnåtts. Som tidigare nämnts är många av dessa indikatorer som beskriver aktiviteter/prestationer, varför faktiska verksamhetsresultat ibland är svåra att utläsa.

Ett förbättringsområde är att i uppföljande dokument använda sig av jämförelser av resultat med andra kommuner. Detta ger en måttstock kring hur bra kommunens tjänster är. Idag finns inga jämförelser ide övergripande budgetuppföljningsdokumenten.

Kommuner som det kan vara intressant att studera avseende styrning/uppföljning kan vara Kungsbacka, Eskilstuna, Hammarö, Upplands Väsby och Örebro.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

Det finns en hög grad av delegation från politisk nivå (nämnd) till förvaltningen avseende budget och personal.

När det gäller uppdelningen mellan politikernas och tjänstemänens roller i organisationen, så har dessa under senare år blivit tydligare. Kommunen har en historia av att inte ha någon kommunchef. Att man nu ha denna funktion i kommunen sätter automatiskt ett fokus på en tydligare uppdelning mellan de två frågorna ”VAD” och ”HUR”. Intrycket är att rollfördelningen är tydligast mellan på övergripande nivå (KSO – KC) medan det på nämndnivå på vissa ställen finns arbete kvar när det gäller denna fråga.

Ett ytterligare utvecklat styr- och uppföljningssystem kan vara ett sätt att skapa trygghet och tydlighet för både politiker och tjänstemän.

Samspel och dialog

Det finns forum där ledande politiker och tjänstemän träffas återkommande. Kommunstyrelsens ordförande samt vice ordförande träffar kommunledningsgruppen en gång i månaden. En gemensam resa görs en gång om året med KSAU och kommunledningsgruppen. Fler träffytor där tjänstemän och politiker träffas för att diskuteras strategiska frågor kan bara ett förbättringsområde som leder till mer förståelse kring respektive grupps förutsättningar och roller. Detta gäller även på nämnds och förvaltningsnivå.

Ett sätt att klargöra hur samspelet mellan politiker och tjänstemän fungerar kan vara att göra återkommande politikerenkäter som utvärderar hur politiker upplever sin roll. Detta har gjorts tidigare i Ängelholm. Kungsbacka är en kommun som genomför återkommande nöjdhetsundersökningar riktad till politiker.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Visionen ”Kraftsamling Ängelholm” • Tydlig värdegrund i Ratten. • Tydligt beskriven önskvärd styrmodell (Ratten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lyft fram betydelsen grundskola, äldreomsorg i visionen • Utveckla styr-/uppföljningsmodellen enligt Ratten, t.ex. genom: <ul style="list-style-type: none"> • -stärkt ”röd tråd” • - ökad mätbarhet • - mer av analys • Tydligare uppföljning utifrån ett kommunövergripande perspektiv • Bättre sammankoppling resurser - resultat • Tydligare rollfördelning mellan politiker och tjänstemän 	<ul style="list-style-type: none"> • Jämförelser saknas i centrala styr- och uppföljningsdokument • För mycket av indikatorer som mäter aktiviteter/prestationer i förhållande till resultatindikatorer • Ingen politikerenkät görs

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för ledarskap, ansvar och delegation• Enheternas ansvar• Tvärsektoriellt samarbete• Personligt ansvar och uppdrag för chefer• Kommunledningens kommunikation• Ledarutveckling	59

Allmänt

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

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

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Enligt kommunens egna uppgifter sammanfattas kommunens ledningsfilosofi i personalpolicyn från 2011. Utvärderarna anser att denna policy är mycket allmänt hållen och inte tydligt definierar ledarskapets roll i Ängelholm. En revidering av policyn pågår.

Resultatenheternas ansvar

Resultatenheterna i kommunen har ett stort egenansvar för att hantera och omfördela resurser inom de givna budgetramarna. Undantaget från fullt budgetansvar är att det på enhetsnivå inte går att föra över resurser eller underskott mellan två år. Budgeten 0-ställs varje år oavsett över eller underskott. Detta är den vanligaste modellen i kommunsverige, men kan ha kostnadsdrivande effekter. Det finns kommuner som tillåter över och underskott för vissa enheter. Stockholm och Örebro är exempel på detta.

Ansvar för att själva rekrytera personal och göra organisatoriska förändringar är stort. Från och med årsskiftet måste nyinrättande av tjänster vidimeras på nästa nivå.

Tvärsektoriellt samarbete

Det finns en projektmall med instruktioner hur projekt ska beskrivas, drivas och följas upp. Enligt uppgift följs den av många. Detta är ett gott exempel. Dock har det varit svårt för utvärderaren att verifiera då det inte finns fullständiga projektsammanställningar på hemsidan eller på intranät. Undantag är olika samhällsutvecklings- och infrastrukturprojekt som listas på hemsidan.

För processkarläggning finns inga mallar och kommunen har inget gemensamt arbetsätt för att förbättra processer. Enligt kommunen själv arbetar nästa alla förvaltningar med processkatläggning och utveckling, men inte på något enhetligt sätt. Man har kommit olika långt.

Det finns inte heller någon sammanställning över gjorda processkarläggningar, så det är svårt för utvärderarna att bedöma hur omfattande arbetet är.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Medarbetarenkäten är kommunen huvudsakliga väg att utvärdera chefer i organisationen.

Chefskontrakt används idag i stort sett endast på förvaltningschefsnivå. Undantaget är på kultur- och fritidsförvaltningen där kontrakt används på enhetschefsnivå. Att kontraktera uppgifter för kortare perioder, t.ex. år, är ett sätt att tydliggöra uppdraget i förhållande till kommunens mål. Att införa detta i hela organisationen kan vara ett förbättringssteg för Ängelholm. Nacka och Eskilstuna är två kommuner som skriver resultatkontrakt med alla sina chefer.

Kommunledningens kommunikation

Kommunen har ett återkommande ledarforum 2-4 ggr/år med alla chefer. Här sker ett utbyte av information och en dialog med hela chefsgruppen. En bra arena för att bygga samsyn och gemensam kultur. Fler sådana arenor/mötesplatser kan behövas.

Kommunens ledningsgrupp är viktig som förebild för ett kommungemensamt förhållnings-sätt. Idag finns ingen tydlig strategi kring hur ledningsgruppen ska arbeta för att framstå som en förebild och som bärare av organisationens mål och värderingar. Ett exempel på hur detta kan göras är den egna vision för ledningsgruppens förhållningsätt som tagits fram i Örebro,

Ledarutveckling

Ängelholms ledarutveckling sker i samverkan med kommunerna i Skåne nordväst. Utbudet är brett och riktas till olika chefsgrupper. Det är en fördel genom att man kan uppnå en högre kostandseffektivitet och skapa ett lärande mellan olika kommuner. En nackdel är att det är svårt att förmedla ett renodlat Ängelholmsperspektiv avseende förhållningssätt, värderingar, mål, m.m. En lokal utbildning som komplement kan vara ett sätt att stärka Ängelholmssynen på ledarskap.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Hög grad av ansvarsdelegation till enhetsnivå • Gemensam mall för projektarbete • Utvärdering av chefskap i medarbetarenkät • Ledarforum • Ledarutvecklingsprogram Skåne nordväst 	<ul style="list-style-type: none"> • Införa över- och under-skottshantering på enhetsnivå • Chefskontrakt i hela organisationen • Kommunledningsgruppen som förebild • Gemensamt arbetsätt för processkarläggning • Ledarutveckling för att etablera Ängelholmskultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen samlad bild över projekt och processer

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling• Kostnader och resultat i budgetprocessen• Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll• Kommunikation kring resurser och resultat• Jämförelser• Extern samverkan	47

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

Styrmodellen Ratten beskriver kommunens styrmodell. I denna finns, även om inte begreppet resultatstyrning används, en beskrivning av verksamhetsresultat och kvalitetsutveckling som viktiga faktorer. När det gäller genomslaget i praktiken finns en hel del arbete kvar för att kunna säga att kommunen har ett system som följer policyn.

När det gäller effektivitetsutveckling är anslaget i Ratten inte lika tydligt. Effektivitet betyder ju sammanfattningsvis bättre resultat till en lägre resursinsats. Hur kommunen ska arbeta med detta framgår inte tydligt.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Ordet effektivitet används i flera nämnder under rubriken ”ekonomi”, men det framgår inte riktigt vad som avses. Det är få mått som följer effektivitet. Ett undantag är ”kostnad per brukare” inom socialnämnden. Ett förbättringsområde är att hitta sätt att kombinera resursmått och resultatmått så att effektivitet kan beskrivas. Som tidigare nämnts använd en stor mängd aktivitets-/prestationsmått som är svåra att relatera till ett effektivitetsresonemang.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Det finns en tydlig avvikelsehantering i kommunen avseende kostnader i förhållande till budget. Att detta är viktigt anges bland annat av ”mål för god ekonomisk hushållning”. En avstämning görs fyra gånger per år. Avstämningen av verksamhetsresultat i förhållande till mål under löpande budgetår är inte lika tydlig. En orsak är säkert att kommunen inte nått ända fram när det gäller att definiera resultatmått i förhållande till mål. En annan orsak kan vara att resultatmått läsas av på årsbasis, varför det kan vara svårt att verifiera var verksamheten befinner sig i förhållande till målet.

Här finns förbättringsmöjligheter som Ängelholm delar med många andra kommuner.

Kommunikation kring resurser och resultat

Kommunen använder sig av ett IT-baserat uppföljningssystem för ekonomi och personal. Det finns även ett system som kan följa verksamhetsdata – resultatmått kopplat till mål. Detta görs inte systematiskt idag. Kommunen anger själva att detta ska göras under år 2014.

Vid intervjuerna framkom att kommunen inte har något gemensam modell för hur resursförbrukning och resultat ska lyftas och diskuteras mellan chefer på olika nivåer och mellan chefer och anställda. Hur APT hanterar dessa frågor varierar mellan olika enheter. En mer genomtänkt modell för hur denna kommunikation och diskussion ska föras kan vara ett förbättringsområde.

Jämförelser

På kommunövergripande nivå finns det få jämförelser med andra kommuner dokumenterat i styr- och uppföljningsdokument. Ett exempel är ”Hur har det gått för Ängelholms kommun?” 2013. Kommunen medverkar i projektet KKiK, men det syns få exempel på hur dessa mått används.

Enligt de intervjuade arbetar kommunen internt på verksamhetsnivå med jämförelser mellan enheter. Underlag som används är bl.a. Öppna Jämförelser. Det har för utvärderarna varit svårt att identifiera hur detta görs, då det finns lite av dokumenten som klargör detta.

Intrycket är att det finns ett förbättringsarbete med att använda jämförelser med andra, som ett sätt att styra och arbeta med verksamhetsutveckling.

Extern samverkan

Det finns många exempel på samverkan med andra kommuner och organisationer i Ängelholm. Det mest långtgående exemplet är kanske det som sker inom Skåne nordväst och projektet Hälsostaden som är ett samverkansprojekt för gränslös vård inom kommun/landsting.

Det finns även många goda exempel på samverkan mellan kommunen och civilsamhället. Ängelholm är ett gott exempel inom området.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Avvikelsehantering - ekonomi • Samverkan med externa organisationer • Samverkan med frivilligkrafter 	<ul style="list-style-type: none"> • Ökat fokus på resultat och effektivitet • Tydligare koppling resurser – verksamhetsmål – resultat (effektivitet) • Avvikelsehantering avseende verksamhetsresultat • System för att informera och kommunicera om resurser/resultat • Arbete med jämförelser på enhetsnivå 	<ul style="list-style-type: none"> • Uppföljning av verksamhetsdata är inte genomfört i verksamhetsuppföljningssystemet • Liten del systematiskt arbete med jämförelser med andra kommuner, externa organisationer

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

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

Allmänt

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

Personalstrategi

Det finns i kommunen en personalpolicy som innehåller både ledar- och medarbetarstrategi. Personalpolicyn innehåller kommunens värdeord - öppenhet, omtanke och handlingskraft. En viktig markering eftersom de även förekommer i andra styrdokument.

Policyn beskriver mål av inriktningskaraktär avseende, arbetsmiljö, samverkan, arbetstid, etc. Det framgår inte hur dessa ska följas upp/mätas i det korta perspektivet, tex. under budgetåret. Policyn följs inte upp i den årliga personalredovisningen. Det är alltså oklart hur stort genomslaget är. En samlad utvärdering ska ske under 2014. Det finns en light-version av policyn, vilket är positivt.

Rekrytering

Kommunen har en personalförsörjningsprognos som revideras årligen.

Det finns kommungemensamma riktlinjer för rekrytering. Enligt uppgift vid intervjuerna följs dessa inte alltid. Det finns ingen utvärdering över hur rutinerna följs. Här finns möjligheter till ökad systematik.

Det finns exempel på kollektiva förmåner i Ängelholm. Det går att handla på rabatt via ”förmånsportalen”, det finns ett friskvårdbidrag med 1 000 kr för alla och vissa verksamheter erbjuder flexibel arbetstid. Inget som sticker ut i jämförelse med andra kommuner.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Det finns ingen systematisk kartläggning av kompetens utifrån ett kommunövergripande perspektiv. Detta är delegerat till nämndnivå. Vissa tydliga satsningar har på denna nivå gjorts riktat till utvalda grupper, t.ex. validering av hemtjänstpersonal till undersköterskebehörighet. En övergripande kartläggning kan vara ett förbättringssteg för att mer effektivt kunna fördela resurser för utbildning dit de gör mest nytta. Avseende kompetensanalyser kan Örebro tjäna som ett gott exempel.

Utifrån frågor i medarbetarenkäten kan kommunen verifiera en mycket bra täckning av medarbetarsamtal i organisationen (81%). Även andelen anställda som ger gott betyg åt samtalet är relativt hög. Det finns gemensamma mallar för hur samtalen ska genomföras och hur dokumentation kan göras. Dessa mallar är inte obligatoriska. Uppfattningen hos de intervjuade är att ungefär hälften av cheferna använder dessa. Täckningsgraden kontrolleras inte. Ett förbättringsförslag är att öka genomslaget av de föreslagna riktlinjerna genom tydligare beslut och uppföljning kring användandet.

Kommunens arbete med utbildning kring och implementering av värdegrunden bland de anställda är ett gott exempel på hur engagemang och en gemensam inriktning kan skapas i organisationen.

Individuell lönesättning

Det finns på kommunövergripande nivå ett antal ”exempel på” övergripande kriterier som ”kan” användas för lönesättning. Alltså ingen tydlig signal kring att de ska användas. Det sker inte heller någon gemensam uppföljning kring innehållet i de verksamhetsanpassade kriterierna. Här finns möjlighet att tydligare ange vad som utifrån ett kommunövergripande perspektiv ska belönas med den individuella lönesättningen.

Siffran i medarbetarenkäten för de anställda som ansett sig ha ett lönesamtal är relativt lågt – 58%. Denna siffra borde gå att höja.

Arbetsmiljöarbete

Arbetsmiljöarbetet som utgår utifrån arbetsmiljöenkäten tycks ha en god systematik. En fråga kan ställas kring det lokala ansvaret på förvaltningsnivå att åtgärda brister. Finns det kanske ett värde i att på central nivå följa upp vad som gjorts utifrån lokala handlingsplaner?

Det systematiska arbetsmiljöarbetet som sker på enhetsnivå tycks fungera väl med hög grad av systematiska avseende analys, åtgärder och uppföljning.

Mångfald

Det finns en kommunövergripande mångfaldsplan. Här anges ett antal aktiviteter som ska genomföras och processer som ska påverkas. Inga mätbara indikatorer och målsatta indikatorer anges kring vad aktiviteterna ska leda till (resultat). En mycket allmänt formulerad uppföljning gjordes per nämnd år 2013. Framförallt har aktiviteter avrapporterats. Ett exempel på resultat som avrapporterats är att könsfördelningen i barn- och utbildningsförvaltningen inte har förändrats. Ett förbättringsförslag är att bättre mäta av resultat/effekter av mångfaldsarbetet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Värdegrund i personalpolicy • Personalförsörjningsprognos • Bra täckning med medarbetarsamtal • Arbete med att förankra värdegrunden • Väl fungerande arbetsmiljöarbete 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydligare uppföljningsbara mål kopplat till personalpolicy • Tydligare systematik kring medarbetarsamtal, t.ex. dokumentation • Tydligare systematik kring lönekriterier och individuell lönesättning • Tydligare fokus på mätbara effekter/resultat i mångfaldsplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen kommunövergripande kompetenskartläggning

Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategiskt kvalitetsarbete • Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling • Lärande genom omvärldspaning och samverkan • Kreativitet och innovationer • IT-stöd 	52

Allmänt

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

Strategiskt kvalitetsarbete

I Ängelholm anger de intervjuade att kvalitetsarbetet är knutet till styrsystemet ”Ratten”. Genom att beskriva hur styrning och uppföljning ska gå till, förutsätts någon form av förbättringsarbete. Hur detta ska gå till beskrivs däremot inte. Kvalitetsdeklarationer är en del i Ratten. Kvalitetsarbetets roll i Ratten skulle kunna stärkas.

Arbete med IT kan vara ett sätt att förenkla och utveckla arbetet. Det finns en allmänt hållen IT-strategi i Ängelholm. Denna har reviderats 2013.

Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Ratten är ramverket som ska ange hur kommunen ska arbeta med kvalitetsutveckling. Det har däremot inte angivits några gemensamma verktyg för hur arbetet ska gå till. Enligt uppgift finns ett beslut på att alla verksamheter ska arbeta med Lean. Detta har inte slagit igenom ännu.

Tidigare fanns i kommunen en kvalitetsstrategi med en arbetsgrupp med representanter från olika förvaltningar. Idag är arbetet med kvalitetssystem helt delegerat till förvaltningsnivå. Det är svårt att få en samlad bild över de verktyg som används och på vilket sätt kvalitetsarbetet ger effekt.

För att öka trycket i kvalitetsarbetet kan en väg vara att ta ett större kommunövergripande anslag.

Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Ett exempel på omvärldsspaning är dokumentet ”Hur har det gått för Ängelholms kommun?” som ger en belysning av Ängelholms position i förhållande till Skåne Nordväst. Utvärderarna har inte kunnat se hur denna spaning används. Mycket av kommunens omvärldsspaning är delegerad till förvaltningsnivå. Fler kommunövergripande anslag skulle kunna tas när det gäller omvärldsspaning.

Ängelholm har flera olika kontaktytor som ger inspiration till lärande och utveckling. Samarbetet inom Skåne Nordväst är ett exempel på detta. Det finns också flera samarbetsprojekt med universitet och högskolor som tillför aktuell kunskap till organisationen.

Kreativitet och innovationer

Att systematiskt arbeta med kreativitet och innovationer är ett förbättringsområde. Det finns förvaltningsexempel på ett sådant arbete, t.ex. inom socialförvaltningen. Här finns bland annat ett årligt kvalitetspris. Idag finns ingen övergripande systematik kring detta. Detta är ett förbättringsområde. Motala är en kommun som har tagit fram system för kreativitet och innovation.

Ett sätt att stärka de anställdas självkänsla och skapa en bild av att kommunen ”vill och kan” är att söka och försöka erövra utmärkelser eller goda omdömen från externa parter. Vi kan inte hitta några exempel på att kommunen flaggar för detta. Här skulle kommunen kunna sticka ut hakan mer.

IT-stöd

Det är utvärderarnas bedömning att kommunens IT-system är relativt välutvecklade utifrån ett nationellt perspektiv. Intranät är omfångsrikt och ingång till både information och olika verksamhetsstödsystem. Tillgång på terminaler/enheter är god bland de anställda.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Ratten som paraply för kvalitetsarbete • Flera exempel på kontaktytor för omvärldspaning Välutvecklat IT-stöd 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetsarbetets roll i Ratten skulle kunna stärkas 	<ul style="list-style-type: none"> • Få kommunövergripande kvalitetsverktyg • Systematiskt arbete med kreativitet och innovationer saknas • Inga tecken på att kommunen söker och erhåller externa utmärkelser

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för samhällsbyggande • Samarbete med civilsamhället • Samarbete med kulturlivet • Stöd till näringslivet • Internationella kontakter • Hållbar utveckling 	53

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

Kommunens samlingsdokument där samhällsbyggandet beskrivs är "Kraftsamling Ängelholm 2013". Startegin utifrån ett näringslivsperspektiv är mycket tydlig med mål åtgärder och organisatoriskt ansvar.

Det finns en gemensam kulturplan för samverkan inom området i Skåne nordväst.

Tydliga strategier kring samverkan med civilsamhället och ett internationellt samarbete saknas. När det gäller det internationella arbetet finns en koppling i "Kraftsamling" som berör samarbetet i Öresundsregionen.

Kommunens miljöprogram beskriver strategin för miljöarbetet i organisationen. Detta program har följts upp år 2013. De två andra hållbarhetsperspektiven som brukar kopplas till "miljö", ekonomisk och social hållbarhet, finns inte beskrivna i några övergripande strategier.

Samarbete med civilsamhället

Det finns ett välutvecklat föreningsliv i Ängelholm. Dessa föreningar stöds både ekonomiskt och genom samarbete, t.ex. genom att kommunen köper tjänster av föreningar. Samverkan sker inom BVC, familjecentraler, m.m.

Det finns ett mötesforum mellan kommunen och kulturföreningar. Ett arbete pågår med att bygga upp ett mötesforum även för idrottsföreningar.

Det sker ett samarbete kring kultur och fritid i Skåne sydväst. Genom att ha en gemensam turistbyrå kan olika kulturaktiviteter marknadsföras brett i regionen. Kommunerna samverkar även kring en anläggningsdatabas för att optimera lokaler för olika aktiviteter.

Ett förbättringsarbete skulle kunna vara att öka samverkan med frivilligkrafter utanför föreningslivet, som t.ex. de frivilliggrupper som finns organiserade inom räddningstjänsten. Det kan också vara projekt där näringslivet går in och på olika sätt bidrar till utveckling av icke kommersiella utvecklingsinsatser för att stärka Ängelholm.

Stöd till näringslivet

Kommunens huvudsakliga näringsliv sker genom Ängelholms Näringsliv, ett gemensamt bolag (kommunen och näringslivet) som ska stödja och utveckla näringslivet i Ängelholm. Arbetets framgång mäts av bl.a. genom en enkät som skickas till företagen och genom Svenskt näringslivs ranking.

Det finns flera kontaktytor mellan kommun och näringsliv. Soppluncher, Stadshusfrukostar och medverkan i olika nätverk är viktiga mötesplatser.

Genom att kommunen ligger i en expansiv region, finns många möjligheter till förmedling av kontakter mellan stödjande externa aktörer och företagen. Flera sådana nätverk och aktörer anges på Ängelholms näringslivs hemsida. Några exempel: Marknadsföreningen, Företagarna, Juniorhandelskammaren, BNI, Englanätet, Coompanion och Zonta Bjäre.

Det finns även några exempel på samarbete mellan kommunal verksamhet. Några är uppfinnarmässa i grundskolan, Unga Företagare på gymnasiet och kompetensum i den kommunala vuxenutbildningen.

Kommunens aktiviteter inom området är hög.

Internationella kontakter

Kommunen har tre vänorter - Kamen i Tyskland, Høje-Taastrup i Danmark och Dobeles i Lettland. Det mesta av utbytet sker är av artighetskaraktär. Här finns få exempel på samarbetsprojekt med mål att utveckla kommunerna.

Ängelholm deltar i några internationella nätverk, t.ex. Öresundsinstitutet och SERN (socialförvaltningen). På förvaltningsnivå har skolan haft internationellt utbyte, vid enstaka tillfällen eller löpande i projektform, med Indien, Nicaragua, region Regio Emilia.

Exempel på externt finansierade projekt är en årlig folkmusikfestival finansierad via LEADER, Ung i Ängelholm finansierad via ESF och Spaceship Santa Maria, Comeniusprogrammet.

Kommunen arbetar som en del i Region Skåne med marknadsföring för att locka turister utifrån.

Även om det pågår flera aktiviteter inom området, är intrycket att det internationella arbetet skulle kunna stärkas och utvecklas mer.

Hållbar utveckling

Kommunen har haft en miljöplan sedan 2009. Denna utvärderades år 2012. Vid utvärderingen visar det sig att många av de mål som genomförts är aktiviteter som t.ex. framtagande av planer. Konkreta insatser som direkt påverkar klimat eller miljön på annat sätt är få. Enligt uppgifter i bl.a. KKiK är ökat inköp av ekologiska livsmedel, fler miljöbilar, energisparåtgärder i det egna fastighetsbeståndet, är några exempel på det som skulle kunna göras. Mer information och fler informationsforum riktat mot medborgarna skulle är insatser som skulle kunna minska samhällets samlade effekter på miljön.

När det gäller de två andra dimensionerna i hållbarhet, ekonomi och sociala faktorer, så hänvisar kommunen vid intervjuerna till bostadsbolaget som genomför projekt för social integration. Dessa två dimensioner skulle kunna stärkas i kommunen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tydlig strategi för näringslivsutveckling (Kraftsamling Ängelholm) • Samverkan Skåne Nordväst • Forum för möte med kulturföreningar • Många kontaktytor med näringslivet • Många möjligheter att förmedla stöd till företagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ökad samverkan med frivilligkrafter utanför föreningslivet • Fler forum för erfarenhetsutbyte med föreningslivet • Öka det internationella utbytet • Fler aktiviteter som leder till miljöförbättringar • Den sociala och ekonomiska dimensionen i "Hållbarhet" kan stärkas 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för arbetet med civilsamhället saknas • Strategier för arbetet med internationella relationer saknas

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Ängelholms 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?	6	15	40%
1.2	Hur informeras medborgarna?	11	20	53%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	5	25	22%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	17	30	56%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	5	10	51%
		44	100	44%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering	12	15	80%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	12	25	47%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	8	15	53%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	12	15	81%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	6	15	39%
2.6	Hur arbetar kommunen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomåls- hantering för medborgare/brukare?	11	15	75%
		61	100	61%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	14	15	90%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål	14	25	55%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	14	25	55%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	14	20	72%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän	6	15	42%
		62	100	62%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	8	15	50%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	5	10	50%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	11	20	55%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	9	15	63%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	11	20	57%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	15	20	74%
		59	100	59%


5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	7	15	45%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	9	20	45%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	9	20	44%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	6	15	40%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	7	20	34%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	10	10	100%
		47	100	47%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	8	15	50%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	10	20	48%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	11	25	44%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	5	15	34%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	11	15	70%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	5	10	45%
		48	100	48%

7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	11	15	76%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	9	25	37%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspanning och samverkan?	13	20	64%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	2	20	12%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	16	20	80%
		52	100	52%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	7	15	46%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	8	20	42%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	17	20	83%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12	15	78%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	5	10	48%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	5	20	25%
		53	100	53%

5 Kortfakta om Ängelholm kommun

Kommungrupp enligt SKL:s definitioner	5 Pendlingskommuner Kommuner där mer än 40 procent av nattbefolkningen pendlar till en annan kommun	
Folkmängd 2011	39 626	
Folkökning/minskning 2009-2011	+ 543	
Antal anställda 2011	2 704	
Partier som ingår i styret efter valen 2010	M, C, FP, KD	