

# Kommunkompassen Analys av Höganäs kommun

2023-04-13 Utvärderare Lisa Lindell SKR, Lenita Karlsson,  
Karlskrona kommun



Sveriges  
Kommuner  
och Regioner

## Innehåll

<b>1 Vad är kommunkompassen? .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Höganäs kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång .....</b>	<b>5</b>
Utvärderingen .....	5
Sammanfattning av resultat .....	5
Jämförelser .....	7
Sammanfattande kommentarer .....	7
<b>3. Detaljerad genomgång per område .....</b>	<b>10</b>
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare .....	10
Område 2 Samhällsutveckling .....	17
Område 3 Styrning och kontroll .....	22
Område 4 Effektivitet .....	27
Område 5 Brukarens fokus .....	31
Område 6 Kvalitetsutveckling .....	35
Område 7 Arbetsliv .....	39
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap .....	44
<b>4. Översikt av poängfördelning .....</b>	<b>49</b>

# 1 Vad är kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av en kommuns sätt att styra och leda utifrån kommunfullmäktiges perspektiv.

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

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

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

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

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Kommunens styrdokument
- Kommunens hemsida och sociala medier

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar utifrån Kommunkompassens kriterier. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett stort antal frågor belyses. Bedömningen görs med fokus på politisk styrning, en sammanhållen

koncern, en hållbar utveckling och medborgar- respektive brukarorientering. Uppföljning, effekter/resultat och utveckling är också viktiga bedömningsparametrar.

De åtta huvudområdena är:

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

En kommun som utvärderas med Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

## 2. Höganäs kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

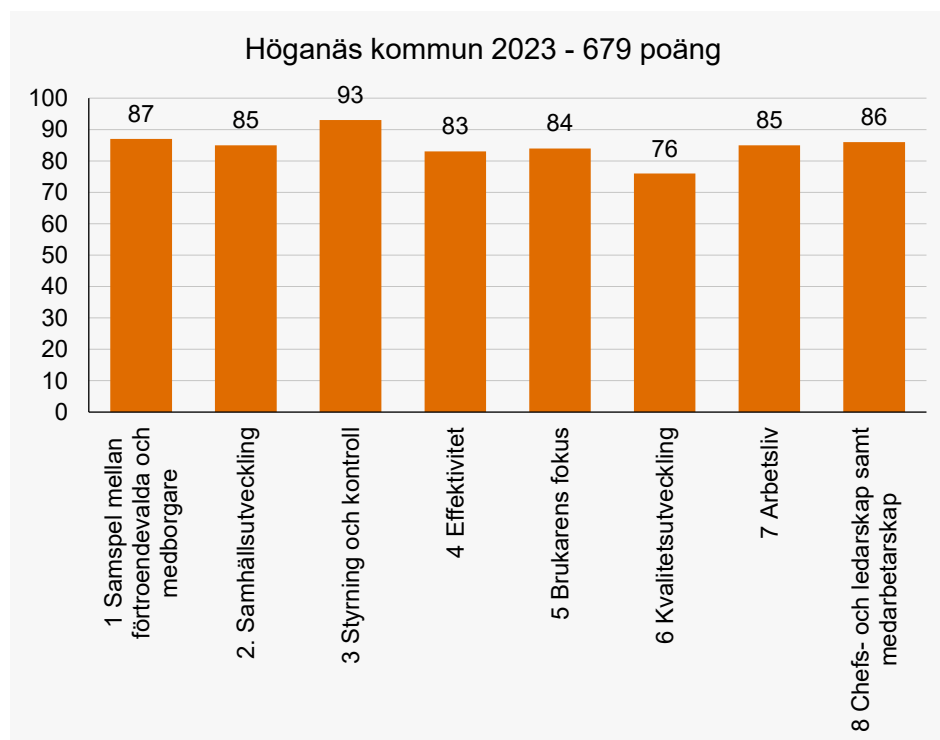
### Utvärderingen

Utvärderingen av Höganäs kommun genomfördes i februari månad år 2023 och var kommunens tredje utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier.

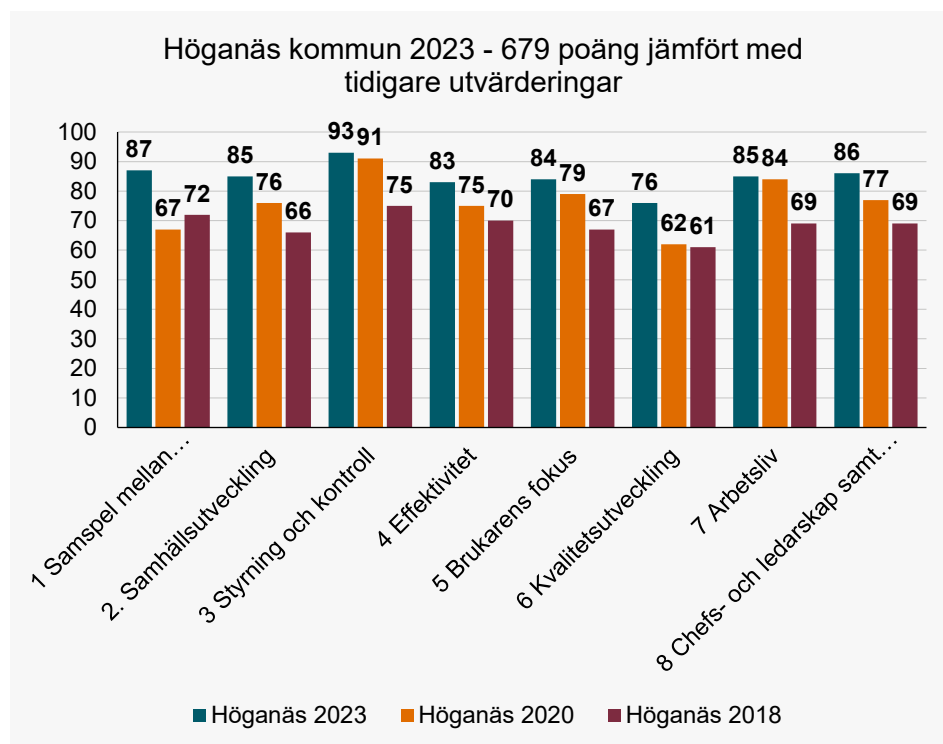
Utvärderarna har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstepersoner och fackliga representanter.

### Sammanfattning av resultat

Nedan visas Höganäs totalpoäng samt poängfördelningen per område.

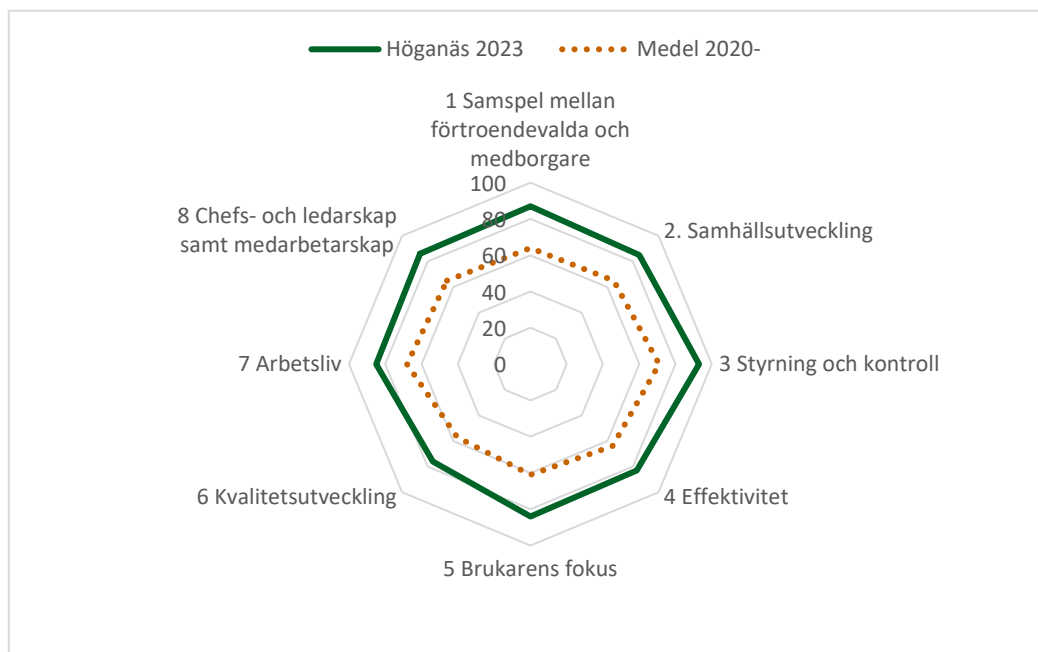


I nästa diagram illustreras Höganäs poängprofil jämfört med de tidigare utvärderingar kommunen genomfört.



2019/2020 gjordes en revidering av Kommunkompassen. Jämförelser med tidigare år kan göras till stor del, men inte fullt ut. Det är viktigt att ta i beaktande att områdena reviderats och förnyats samt bedömningen på vissa delfrågor skärpts. Områdesindelningen är också ny.

## Höganäs 2023 jämfört med ett genomsnitt av alla utvärderingar sedan 2020



### Jämförelser

Alla utvärderingar från 2017 och framåt finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Regioners hemsida [www.skr.se](http://www.skr.se)

### Sammanfattande kommentarer

Höganäs har utvärderat sig tre gånger med Kommunkompassen; 2018, 2020 och 2023. Kommunen har mellan dessa två tillfällen gjort en tydlig förbättring, från 549 poäng till 679 poäng, vilket är det högsta resultat som någon kommun erhållit i en kommunkompassutvärdering.

Höganäs är en kommun med höga ambitioner som ligger i framkant i de flesta av de områden som undersöks i Kommunkompassen. Kommunen har en hög nivå av systematik kring olika åtgärder, ett genomslag i stora delar av koncernen och har en systematik i uppföljning och analys. Det är tydligt att kommunen tagit stora steg när det gäller just att lära och förbättra verksamheten utifrån resultaten av sina uppföljningar. Detta är annars ett område där många kommuner har brister. De förbättringsförslag som lyfts i denna rapport är inte utifrån ett nolläge i kommunen utan det finns nästan alltid ett påbörjat arbete som kan stärkas och utvecklas.

Höganäs kan vara en förebild för många kommuner. Kommunen har under flera år genomgått en strukturerad förändringsresa under benämningen ”från kol till diamanter”. I denna resa har kommunen vänt ekonomiska underskott till överskott, stor utflyttning till stark inflyttning och nyetablering, gått från att vara en låglönekommun med dåligt rykte till att idag vara en attraktiv arbetsgivare med ett starkt varumärke och en mångfald av näringar. Höganäs har tagit fram ett framgångsrecept bestående av sex ingredienser, vilka utvärderarna kan bekräfta har fungerat väl.

## **Höganäs framgångskoncept**

### **30% stabil grund**

Höganäs eftersträvar och har en stabilitet inom både tjänsteorganisationen och politiken. En tydlig styrmodell med planerings och uppföljningsprocesser samt flera olika arenor för dialog, kunskapsutbyte och lärande förstärker robustheten.

### **20% Vi är kära i Höganäs**

Kommunen arbetar aktivt för att bygga stolthet hos både medarbetare och medborgare. Genom ledar- och medarbetardiamanterna tydliggörs ansvar och mandat, en palett av förmåner för medarbetare, utbildningsprogram, utmärkelser och priser stärker attraktivitet och engagemang. Ett nära samarbete med näringslivet, som regelbundet bjuds in till koncernledning och fullmäktige, samt civilsamhället, genom tex. volontärscenter säkrar relevans och bygger ett brett engagemang i hela Höganäs. Medborgartidningen HK-magasinet som lyfter vad som händer på Kullahalvön, olika resultat och vad som pågår i kommunens verksamheter delas ut tre till tre gånger per år, och stärker stoltheten hos invånarna ytterligare.

### **5% Amenvafan – ärenden**

Koncerttanken är väl inarbetad i Höganäs och många utmaningar som kommuner står inför är komplexa. Med ”Amenvafan-ärenden” syftar kommunen på den inställning som finns hos medarbetarna att lösa problem tillsammans, även om det inte är ”min fråga”.

### **30% Vad är det värsta som kan hända?**

En viktig del för Höganäs är att ta tillvara på medarbetarnas idéer och utveckla nya arbetssätt och metoder för att lösa framtidens utmaningar. En förutsättning för att våga testa att göra saker på nya sätt är en tillåtande organisationskultur



där det måste få gå fel ibland. Kommunen har sedan ett par år tillbaka ett projektkontor och en innovationsfond där verksamheter och medarbetare får stöd i utvecklingen av sina idéer.

#### **10% att utmanas utan att utmattas**

Pandemi, krig i Europa, höga elpriser och räntor är exempel på omvärldsfaktorer som påverkar kommunens verksamheter och medarbetare. I Höganäs väljer man att se dessa som utmaningar att ta sig an tillsammans snarare än att utmattas av. Ledorden kommunikation och koncerntanke hjälper till i detta arbetet. Höganäs har även ett omfattande friskvårdskoncept som består av fyra delar; motion och hälsa, kost och levnadsvanor, fritid samt stress för att främja ett hållbart arbetsliv.

#### **5% Att ställa om istället för att ställa in**

I Höganäs finns den empatiske byråkraten som har ett lösningsorienterat arbetssätt. Istället för att säga nej försöker kommunen hitta alternativa lösningar med hjälp av medarbetarnas kreativitet. Det finns till exempel en lokal egen ”valuta” i form av presentkortet Euronäs i syfte att gynna den lokala handeln i kommunen. Ett exempel är Pridegatan som kom till då ett övergångsställe hade målats i regnbågsfärger vilket uppdagades inte var tillåtet. Övergångsstället återställdes och istället målades asfalten på en hel gata, Pridesgatan.



## 3. Detaljerad genomgång per område

### Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li><li>• Kommunens information till medborgare</li><li>• Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken</li><li>• Transparens kring resultat</li><li>• Förutsättningar för politiken</li></ul>	87

#### Allmänt

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

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

I Höganäs kommun är *kommunikation* ett av kommunens två ledord som genomsyrar all verksamhet. Kommunen ser medborgarnas och företagens delaktighet som en viktig förutsättning för en bra verksamhet och har en visionsstrategi ”*utveckla dialog och service*”, vilken hela koncernen arbetar utifrån. Resultatet av strategin följs upp och utvärderas i samband med delårsrapport och årsredovisning och är gemensam för hela koncernen.

## **Strategi för demokratiutveckling och information**

Höganäs kommun har en handbok för medborgardialog. Handboken beskriver vikten av samt olika former för medborgardialog. Handboken är ett styrdokument i arbetet med dialoger. Även kommunikationspolicyn pekar på vikten av dialog med medborgarna. På övergripande nivå följs medborgarnas syn på inflytande upp genom SCB:s medborgarenkät där kommunen hamnar högt avseende information. För att skaffa ytterligare underlag om vad och hur olika grupper av medborgare vill föra dialog med kommunen kompletterades SCB:s medborgarundersökning 2022 med 12 extra frågor om medborgardialog, bland annat inom vilka område medborgarna vill ha dialog, på vilket sätt och hur mycket tid medborgarna kan tänka sig att lägga på en dialog.

Den övergripande strategin kring information sammanfattas i kommunens kommunikationspolicy, som anger riktningen för information och dialog med medborgare, företagare, föreningar, besökare och kommunens anställda. Kommunen har en kanalkarta som används som en strategisk utgångspunkt vid spridning av information och dialog från kommunen. På intranätet finns stöd, guider och introduktionsfilmer som ger medarbetare tips om kommunikation i olika kanaler för att nå olika målgrupper. Kommunens strävar efter att informationen alltid ska utgå från målgruppen och anpassas efter den. Utöver de digitala kanalerna som används, kompletteras kommunikationsinsatser genom tex. muntliga möten eller personliga brev till berörda målgrupper.

Information och dialoger följs upp systematiskt, de större arrangemangen följs direkt, information och nyheter följs varje vecka och varje halvår görs en sammanställning och analys.

## **Kommunens information till medborgarna**

Höganäs har en genomtänkt och tydlig information till sina invånare genom många kanaler, både digitala och analoga. Hemsidan fungerar som ett uppslagsverk för invånare och kompletteras av undersajter för turister, besökare och företagare. Den kommunövergripande Facebooksidan används för att dela aktuella nyheter och öka medborgardialogen. HK-magasinet, en samhällsinformationstidning, distribueras till alla hushåll och innehåller artiklar med längre hållbarhet. HK-magasinet finns även som taltidning.

Kommunen skickar även SMS direkt till de medborgare som angett sitt mobilnummer vid exempelvis driftstörningar, har digitala infartsskyltar för evenemangsinformation, publicerar filmklipp på YouTube och använder e-

tjänster och "Mina sidor" för att kommunicera med invånare. Information riktad mot företagare och potentiella anställda sker via LinkedIn, där konton från olika förvaltningar och bolag även kan användas för att nå specifika målgrupper. De olika kanalerna följs upp regelbundet och utifrån resultatet förbättrar kommunen sin informationshantering kontinuerligt.

Att ge medborgarna insyn i de beslutande politiska processerna som äger rum i kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och nämnder är en viktig dimension av både informationshantering och stärker demokratin. Höganäs har många goda anslag kring att göra arbetet i fullmäktiga transparent för medborgarna via sin digitala anslagstavla på nätet. Mötena sänds via kommunens webb och sändningarna går att se textade i efterhand. Genom ett samarbete med närradion sänds sammanträdena även via den kanalen. Tjänsteskrivelser finns tillgängliga i både kallelser och protokoll för fullmäktige, kommunstyrelse och nämnder.

Vid valet 2022 identifierade valnämnden att väljare med intellektuell funktionsnedsättning, unga väljare och väljare födda utomlands är underrepresenterade bland väljarna och blev därför grupper som var särskilt angelägna att motivera att rösta i valet. För att informera samtliga väljare om hur man röstar men även att inspirera de underrepresenterade grupperna tog kommunen fram en broschyr som skickades till samtliga hushåll och en film som publicerades på kommunens hemsida. Personer som tillhörde de underrepresenterade grupperna lyftes fram som ambassadörer.

För att ytterligare möjliggöra för språksvaga väljare och väljare med intellektuell funktionsnedsättning att rösta, genomfördes också en val-skola som avslutades med en politikerutfrågning på lätt svenska. Satsningen föll väl ut och efter valet startades ett inflytandecafé där politiker och målgruppen träffas och diskuterar angelägna ämnen på lätt svenska.

### **Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken**

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

Kommunen arbetar utifrån visionsstrategin "Dialog och service" och har en handbok för medborgardialoger som styrdokument. Förtroendevalda och

tjänstepersoner har utbildats i medborgardialog och flera dialoger har genomförts. Extra frågor om medborgardialog lades till i SCB:s medborgarundersökning för att förstå vilka områden medborgare vill diskutera och hur mycket tid de kan tänka sig att lägga på det.

Information om påverkansmöjligheter annonseras i både lokaltidningar, sociala medier och i digitala kanaler i samband med varje dialog. I vissa fall sätts även planscher upp runt om i kommunen. Samråd i samhällsbyggnadsfrågor annonseras främst i lokaltidningen samt på kommunens hemsida. För att nå fler har kommunen vid flera tillfällen genomfört digitala medborgardialoger och direktsända samrådsmöten. Kommunen har även omröstningar på Facebook där medborgare kan tycka till om exempelvis planteringar och aktivitetsredskap i parker. Resultat av olika dialoger och omröstningar återkopplas till medborgarna i HK Magasinet, på hemsidan och i sociala medier.

Under våren 2022 arrangerades evenemanget "Hela Höganäs på riktigt" för att främja dialog med medborgarna. Under tre mötesdagar kunde medborgare delta i och bidra med idéer om kommunens verksamheter. Föreläsningar och samtal ägde rum på två scener, med teman som "Hur skapar vi ett attraktivt Höganäs" och "Bo bättre tillsammans". Medborgarnas idéer och förslag presenterades sedan för koncernledning och politik. Vissa är redan genomförda och andra är under utvärdering. Återkoppling sker även här via hemsidan, sociala kanaler och HK-magasinet.

Exempel på genomförda medborgardialoger i Höganäs kommun inkluderar etablering av nytt hotell, utveckling av hamnen, kulturhuset, dialog med äldre om digital transformation, projekt med Kullagymnasiet om innovativa hjälpmedel, röstningsaktiviteter för barn på Bruksskolan och en process för att göra Höganäs mer attraktivt för unga.

Kommunen genomför även byavandringar där förtroendevalda och tjänstepersoner besöker byar tillsammans med byföreningar för att skapa gemensamt ägandeskap och få insikt om byns utveckling. Även fullmäktige förlägger regelbundet sina möten på olika platser i kommunen.

För företagare erbjuder kommunen "Expedition företag" för att knyta kontakter och följa upp företagens syn på verksamheter och företagsklimat, samt veckovisa företagsbesök och informationsträffar. Kultur- och fritidsförvaltningen genomför årligen 50 dialoger med olika föreningar, vilket

resulterar i utbildningsinsatser, erfarenhetsutbyte och marknadsföringsstöd. Kommunen följer upp och utvärderar resultatet av strategin i samband med delårsrapport och årsredovisning.

### **Transparens kring resultat**

Kommunen publicerar budget, årsredovisningar och delårsrapporter för flera år tillbaka på sin hemsida. På hemsidan finns även en jämförelsetjänst där kommunens egna resultat redovisas på ett lättillgängligt sätt. Här kan medborgarna ta del av resultaten från mätningarna; Kommunens Kvalitet i Korthet (KKiK), Koladas Agenda 2030-mått, ekonomiska nyckeltal, hållbart medarbetarskap (HME), Servicemätningen, Insikt och medborgarundersökningen. Nyckeltal redovisas snyggt i diagram och Höganäs resultat jämförs med andra Skånekommuner och även nationellt med kommuner som presterar goda resultat. Resultaten kompletteras med informationstexter, länkar till undersökningarna och en sammanfattning av kommunens resultatanalyser. KKiK resultaten presenteras dessutom pedagogiskt i en film.

På hemsidan finns även skatteollen, där invånarna enkelt kan se vad deras skattepengar går till, samt en jämförelsetjänst för kommunens olika verksamheter inom omsorg och stöd, förskola och utbildning samt sport och fritidsanläggningar. Skatteollen och jämförelsetjänsten är goda exempel för andra kommuner att inspireras av.

### **Förutsättningar för politiken**

Utbildningar av olika slag är viktiga för att stärka förståelsen för den politiska visionen och hur den omsätts i praktiken. Höganäs kommun erbjuder en rad olika utbildningar och stöd till sina förtroendevalda. Vid mandatperiodens början erbjuds generella introduktionsutbildningar samt nämnds- eller styrelsespecifika utbildningar som behandlar kommunens vision, styrmodell, rollfördelning och relevant lagstiftning. Koncernledning och nämndpresidier åker även iväg på internat för att fördjupa sig ytterligare. För att säkerställa trygghet och säkerhet erbjuds en webbaserad utbildning som alla får tillgång till.

Under mandatperioden erbjuds även löpande utbildningar och stöd genom bland annat Bryggangruppen, där förtroendevalda, förvaltningschefer, VD:ar och controllers diskuterar strategiska frågor och utbildas inom relevanta ämnen. Utbildningarna utvärderas kontinuerligt och anpassas efter behov.

För att underlätta kommunikation och tillgång till information har Höganäs kommun även skapat ett särskilt intranät för förtroendevalda, där övergripande information, lagstiftning och utbildningar görs tillgängliga. Genom att erbjuda en kombination av introduktionsutbildningar, specialiserade utbildningar för olika nämnder och styrelser, samt kontinuerligt stöd och utbildning under mandatperioden, ger kommunen de förtroendevalda goda förutsättningar för att lyckas i sina uppdrag.

För att säkerställa enkla och tydliga beslutsunderlag används mallar med rubriker och centrala tjänstepersoner bistår handläggare vid behov. I kommunens utvärdering framgår att politikerna uppskattar ärendeberedningen som sker innan beslut, och detta bekräftas även under intervjuerna. Miljöperspektiv och liknande aspekter integreras löpande i beslutsunderlaget istället för att ha separata rubriker. Under 2023 kommer kommunen satsa på att skapa lättlästa texter för att göra informationen mer tillgänglig för både politiker och medborgare. Detta är ett bra initiativ vilket bidrar till ökad insyn och förståelse för de beslut som fattas.

Det finns en övergripande policy i kommunen mot hot och våld i arbetet. Den gäller både politiker och tjänstepersoner och den innehåller tydliga checklistor som bland annat ger stöd i att utforma möten på ett säkert sätt, känna igen en brevbomb och hur man ska agera vid telefonhot. Inför val och större medborgardialoger görs riskanalyser och kommunen har ett gott samarbete med polisen. Det finns även möjlighet att få hjälp av kommunens säkerhetsansvarige. Detta är ett bra stöd kring att hantera hotfulla situationer.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Handbok för medborgardialog</li> <li>•Flera olika medborgardialoger samt omröstning i sociala medier</li> <li>•Kommunikationspolicy och kanalkarta med många kanaler, både analoga och digitala för information till medborgarna</li> <li>•Tjänsteskrivelser tillgängliga i dagordningar och protokoll</li> <li>•Fullmäktige sänds på webb och radio samt kan ses i efterhand</li> <li>•Inflytandecafé och val-skola</li> <li>•Jämförelsesidan och Skatteollen</li> <li>•Tydlig policy och checklistor för att motverka hot och våld mot förtroendevalda</li> <li>•Jämförelsetjänst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Inför lättlästa texter i beslutsunderlag</li> </ul>



## Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för hållbar utveckling</li><li>• Social hållbarhet</li><li>• Ekologisk hållbarhet</li><li>• CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR</li></ul>	85

### Allmänt

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

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

### Strategi för hållbar utveckling

Höganäs har en visionsbyggsten, "Långsiktigt hållbart Höganäs", och till den kopplade strategier för hållbarhet. Höganäs är medlem i Sveriges ekokommuner och nätverket Glokala Sverige. Kommunen har också analyserat hur verksamheterna kan bidra till Agenda 2030 för en hållbar utveckling och har en lokal aktuell koldioxidbudget. Koncernen har utbildats i de globala målen och alla nämnder och bolag har lyft upp hur de bidrar till att uppnå dessa i budget och verksamhetsplan 2023. Uppföljningen av hållbarhetens tre dimensioner sker i delårsbokslut och i årsredovisning.

Mål och uppföljning av den ekologiska hållbarheten förtydligas ytterligare i kommunens miljöprogram och i de årliga uppföljningarna av detta. Den sociala hållbarheten tydliggörs bl a i vård- och omsorgsplanen. På kommunens hemsida

redovisas kommunens resultat av nyckeltalsamlingen Agenda 2030 i jämförelse med andra kommuner. För att ytterligare förstärka arbetet mot Agenda 2030-målen skulle kommunen kunna tydliggöra sitt bidrag för att nå målen och resultatet av det arbetet. Här skulle Falkenbergs kommun vara ett exempel att inspireras av.

### **Social hållbarhet**

Att främja inkludering och motverka utanförskap är en viktig aspekt av social hållbarhet. Kommunen arbetar med strategierna "Stärkt social hållbarhet" och "Utveckla dialog och service" samt aktiviteter som involverar olika sektorer i samhället. Genom samarbete med Integrationsrådet, Höganäs Utvecklingscentrum och KAA-SAM-projektet stärks integration och stöd till ungdomar och föräldrar att förhindra utanförskap efter grundskolan. Vård- och omsorgsplanen fokuserar på delaktighet, inkludering och utbildning, medan kommunala bolag sponsrar föreningsliv och ungdomsidrott.

Kommunen har ett folkhälsoprogram med mål och prioriteringar och flera initiativ har för att förbättra folkhälsan, som utegym, motionsslingor och vandringsleder. Genom budget- och skuldrådgivning samt aktiviteter som Sportskolor för barn samt för seniorer, fritidsbanken, käpphästar och pingisbord i parker, stärks folkhälsan och den sociala hållbarheten.

Trygghetssamverkan innebär att flera aktörer samarbetar för att skapa en trygg miljö, och kommunen deltar i Purple Flag-certifiering för att erbjuda trygga utemiljöer. Kommunen har genomfört ett projekt tillsammans med boverket där de tog bort buskage och dekorerade gångtunnlar. Från årsskiftet 2021/2022 kan medborgare anonymt rapportera otrygga platser via hemsidan, vilka hanteras av säkerhetsansvarig tillsammans med berörd verksamhet inom organisationen.

Kommunen arbetar för mångfald och jämställdhet genom att sträva efter en jämnare könsfördelning och ökad representation av olikheter inom verksamheterna. Jämställdhets-, jämlikhets- och inkluderingsperspektivet integreras i kommunens rutiner och processer.

För att främja jämställdhet och jämlikhet i samhället börjar arbetet redan i förskolan och fortsätter genom elevhälsan, kultur- och fritidsförvaltningen och samarbeten med idrottsföreningar. Kultur och fritidsförvaltningen kartlägger och analyserar föreningarnas aktivitetsstöd ur ett jämställdhetsperspektiv i syfte att stödja ett mer jämställt föreningsliv. Ett resultat är en nybyggd

gymnastikhall åt gymnastikföreningen. För att ytterligare stärka jämställdhetsarbetet skulle motsvarande arbete kunna genomföras inom fler verksamheter.

Kommunen uppmärksammar mångfald genom att arrangera sin första Pridefestival, måla Pridegatan i regnbågsfärger och flagga på Internationella kvinnodagen och HBTQ-dagen.

### **Ekologisk hållbarhet**

Minskning av klimatpåverkande utsläpp är ett område som belyses i Kommunkompassen under denna avsnittsrubrik.

Höganäs kommun arbetar aktivt med att minska sin klimatpåverkan och har strategin "Förverkliga miljömässig hållbarhet" som utgångspunkt. Miljöprogrammet 2015-2025 och åtgärdsplanen till miljöprogrammet 2021-2023 innehåller mål och åtgärder som riktar sig till den egna organisationen och lokalsamhället. Målen syftar till att minska utsläppen av växthusgaser, främja hållbara transporter, hållbar konsumtion, engagera medborgare och företag samt bygga ut laddinfrastruktur för en elektrifierad fordonsflotta.

Höganäs har många publika laddplatser för elbilar och kommunens fordonsflotta drivs till största delen av förnybara bränslen och kommunen ställer krav på förnybara bränslen vid upphandling av transporter. Målet om hållbar konsumtion innefattar bland annat att minska matsvinnet och miljöpåverkan från livsmedel.

Kommunen arbetar med att främja hållbart resande genom åtgärder i den fysiska miljön och har tagit fram en solkarta för att uppmuntra fastighetsägare att installera solceller. Kommunen arbetar även med klimatanpassning i den fysiska planeringen.

Höganäs kommun har en lokal och aktuell koldioxidbudget och ett hållbarhetsavtal för att engagera näringslivet i en omställning för minskad klimatpåverkan och en hållbar framtid. Samverkan med de som bor och verkar i Höganäs är centralt för att uppnå de internationella klimatmålen.

Höganäs har infört en miljöpant på all IT-utrustning som betalas tillbaka när gammal utrustning lämnas in till IT-avdelningen för miljöåtervinning. Ett annat initiativ är "Återbruket", en digital annonseringsplattform, som underlättar återbruk inom kommunkoncernen. Under de första månaderna har 120 saker

återbrukats, vilket medfört att kommunen sparat 234.000 kronor och undvikit 6 tom koldioxidekvivalenter. Ett annat exempel är Återbruk med Loppan, där Höganäshem AB i samarbete med second handbutiken Loppan hämtar upp möbler och kläder som hyresgäster inte längre vill ha, men som kan återbrukas av andra.

Kommunen arbetar även med att minska klimatpåverkan från nybyggnationer och har en nulägesanalys för att få med alla perspektiv av hur kommunen kommer att påverkas vid ett förändrat klimat.

### **Civilsamhälle, näringsliv och kultur**

Höganäs är en kommun som arbetar mycket med att stödja utvecklingen av ett starkt civilsamhälle. Samverkan sker inom många områden. Här är Höganäs en förebild för andra. Visionsstrategin "stärkt social hållbarhet" syftar bland annat till att erbjuda alla samma möjligheter att bidra till samhällsgemenskapen. I kommunen finns över 200 föreningar inom idrott, kultur, bildning, friluftsliv, trossamfund och social verksamhet som bidrar till välfärden.

I Höganäs finns många olika samverkansformer, såsom råd, nätverk, föreningsdialoger, byföreningsmöten, trygghetsvandringar och ungdomsråd. Stöd ges på olika sätt, från monetärt stöd till utbildning och marknadsföring. Kommunen kartlägger och utvecklar dessa samarbeten regelbundet.

Vartannat år genomför kultur- och fritidsförvaltningen en kartläggning för att undersöka hur samverkan fungerar mellan kommunen och civilsamhället. Alla förvaltningar och kommunala bolag svarar på vilka samarbeten man har med föreningar, råd, organisationer, sociala företag och "byföreningar". Kartläggningen visar att det är god samverkan mellan kommunen och föreningslivet, brukare, intresseorganisationer, sociala organisationer, samhällsentreprenörer och nätverk.

Varje år genomförs cirka 50 föreningsdialoger med idrotts- och kulturföreningar. Syftet är att tillsammans utveckla föreningslivet. Många föreningar står inför liknande utmaningar och därför resulterar dialogerna ofta i gemensamma satsningar på stöd till marknadsföring eller utbildningsinsatser, till exempel inom GDPR, tillgänglighet eller hur man utvecklar publikarbetet. Kommunen satsar på ett starkt kulturliv. Några exempel är utsmyckning av elskåp, mat och musikmässan och streamade konserter på äldreboenden.

Några exempel på samarbete med civilsamhället är etablerandet av ett volontärcenter som erbjuder hjälp till äldre och olika tjänster, ett samarbete mellan hemtjänstpersonal och nattvandrarföreningar för att avvärja inbrott och skadegörelse, och en aktivitet för nyanlända som är ett samarbete mellan socialförvaltningen och Friluftsförbundet.

För att stödja det lokala näringslivet har Höganäs kommun ett starkt fokus på att förenkla för företag och växla upp upplevelsenäringen. Kommunen erbjuder en företagslots med medarbetare från olika myndighetsområden, olika nätverk med företag, och en hållbarhetshandbok för företagare att följa i deras hållbarhetsarbete. Höganäs kommun har fått mycket goda omdömen i de stora undersökningar som mäter företagsklimat under 2022.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Hållbarhet tydligt kopplat till kommunens styrning</li> <li>•Koldioxidbudget</li> <li>•Mycket samverkan med externa aktörer inom social och miljömässig hållbarhet</li> <li>•Många aktiviteter kring inkludering och trygghet</li> <li>•Möjlighet att anmäla otrygga platser på hemsidan</li> <li>•Starkt stöd och samverkan med civilsamhälle och näringsliv</li> <li>•Återbruket, miljöpant</li> <li>•Volontärcenter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tydligare presentera nuläge, analys och resultat av arbetet mot Agenda 2030 på hemsidan</li> <li>•Kartläggning och analys utifrån jämställdhet inom fler verksamheter</li> </ul>

### Område 3 Styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för styrning</li><li>• Politisk styrning</li><li>• Uppföljning och analys</li><li>• Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson</li><li>• Koncernstyrning</li></ul>	93

#### Allmänt

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

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

#### Strategi för styrning

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



## Politisk styrning

En central aspekt av den politiska styrningen är det politiska handlingsprogrammet, som utarbetats av de styrande och antagits av kommunfullmäktige. Programmet är anpassat till visionen och strategierna, återspeglas i investeringsplanen och uppföljningar sker regelbundet i kommunstyrelsen. Ryggraden i styrningen är kommunens mål- och resultatstyrning, där alla nämnds- och bolagsmål är kopplade till kommunens strategier. Målen ska vara relevanta och mätbara genom indikatorer.

En avgörande faktor för att styrningen får genomslag i organisationen är de två värdeorden koncerntanke och kommunikation. I Höganäs har dessa värdeord tydligt genomslag, både inom politiken och tjänsteorganisationen. Koncerntanken bekräftas av det tvärssektoriella förhållningssättet till kommunens strategier, vilket även inkluderar bolagen. I koncernledningsgruppen ansvarar de deltagande förvaltningscheferna och bolagsdirektörerna för uppföljning av respektive strategi. Kommunen har flera strategiambassadörer som ansvarar för att sammanställa de uppnådda resultaten under varje strategi.

Tvärssektoriell kommunikation finns på många nivåer i organisationen. I ledningen illustreras detta genom arbetet i Bryggangruppen, som träffas två gånger per år för att diskutera olika strategiska utmaningar. Två gånger per år träffas gruppen också för ekonomidialoger. Bryggangruppen består av kommunstyrelsens arbetsutskott, nämndpresidier, koncernledningen och ekonomer. Dialoger är även viktiga för uppföljningsarbetet, där ekonomer,

nämnders/styrelsers presidier, förvaltningschefer och VD för bolagen träffas. Då analyseras resultat för både ekonomi och verksamhet.

Kommunen har varit noga med att hålla fast vid sin vision, vilket skapat stabilitet. Ett arbete är planerat för att tillsammans med Kairos Future undersöka om något behöver justeras. Grunden är diamanten, och därefter slipas lite finjusteringar på marginalen. Målen kommer från dessa justeringar. I samarbete med tjänstepersonerna utformar politiken målen och formuleringar. I Höganäs finns en tydlig uppdelning i att politiken bestämmer VAD, och tjänstepersonerna ansvarar för HUR. Genom täta dialoger mellan politisk och tjänsteledning navigeras eventuella gråzoner och samtidigt säkerställs att alla arbetar mot samma mål, vilket skapar en bra grund.

### **Uppföljning och analys**

Höganäs kommun har en strukturerad och systematisk uppföljning och utvärdering av verksamheternas mål och resultat. Ekonomiska uppföljningar och analyser rapporteras regelbundet från nämnder och förvaltningar till politiken via månatliga KS-rapporter, delårsrapporter och årsredovisningar. Vid negativa avvikelser vidtar nämnder och förvaltningar åtgärder för att upprätthålla god budgetföljsamhet.

Uppföljning och analys av målen sker vid ekonomidialoger i samband med budget- och planeringsprocesser, delårsrapporter och helårsrapporter. Helägda bolag deltar också vid ekonomidialogerna. En årlig bolagsstyrningsrapport tas fram för att utvärdera om bolagens verksamhet är förenlig med kommunens vision och ägardirektiv.

I kommunstyrelsen sker månatliga ekonomiska avstämningar och varannan månad diskuteras hur det går inom olika verksamhetsområden. Kommunchefen och kommunstyrelsens ordförande träffar månatligen förvaltningschefer och deras ordförande för dialoger. Mötena är synkade för koncernledningen och ordförandemötet och motsvarande görs i nämnd och förvaltningsledning.

Höganäs kommun har även ett väl fungerande system för internkontroll och en formell uppföljning av mål och indikatorer i ledningssystemet Stratsys. Kommunen har tidigare haft problem med för många styrande dokument, men en ny riktlinje för styrdokument skapar ordning och reda.



Större delen av den kommunala verksamheten utförs av privata utförare. Socialnämnden ansvarar för uppföljningen av avtal med privata utförare inom särskilt boende, vilket sker genom bokade samrådsmöten och anmälda eller oanmälda besök i verksamheten. Privata utförare och Höganäs Omsorg AB skriver årligen en kvalitetsberättelse som behandlas av socialnämnden.

Fristående förskolor och skolor drivs av egna huvudmän som har godkännande från kommunen eller Skolinspektionen. Utbildningsförvaltningen har en tillsyns- och insynsplan för uppföljning och rapporterar en gång per år till nämnden.

Städverksamheten utförs till 50 procent av externa utförare. Kommunen har regelbundna uppföljningsmöten med utförarföretaget och deltar i utförarens INSTA 800-kontroll. Slumpmässiga besök i olika verksamheter där entreprenören utför städning görs också.

Tack vare täta uppföljningar och dialoger uppstår sällan stora avvikelser och politiken hålls väl informerad. Genom att ha dessa möten och uppföljningar skapas en plattform för att diskutera olika frågor och bygga goda relationer och tillit mellan parterna.

### **Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson**

Kommunikation är, som tidigare nämnt, en viktig faktor i kommunen och återspeglas i samarbetet mellan förtroendevalda och tjänstepersoner. Det förekommer regelbundna möten och dialoger, både under det löpande arbetet och i mer strukturerade former, exempelvis genom den så kallade Bryggangruppen. Varje mandatperiod samlas koncernledning, KSAU och nämndpresidier för ett tvådagars internat för att bland annat diskutera roller och fastställa det klimat som ska råda i relationerna mellan förtroendevalda och tjänstepersoner.

Kommunen skapar ofta tillfälliga forum för dialog mellan politiker och tjänstepersoner när viktiga frågor uppkommer eller projekt ska genomföras. Vid ledarforum inom tjänsteorganisationen deltar både kommunstyrelsens ordförande och kommunchef, vilket signalerar samarbete och samförstånd.

Mellan majoritet och opposition i kommunen råder en respektfull dialog. Det finns en grundläggande överenskommelse om Höganäs inriktning, och skarpa

konflikter är ovanliga. Under intervjuerna framhålls värdet av en välfungerande personkemi, och både kommundirektören och kommunstyrelsens ordförande i Höganäs har samarbetat under en längre tid.

Höganäs utgör ett gott exempel när det kommer till samspelet mellan förtroendevalda och tjänstepersoner.

### Koncernstyrning

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ett tydligt och väldefinierat styrsystem</li><li>• Koncerntanke och kommunikation som aktiva värdeord</li><li>• Bolagen del i den gemensamma styrmodellen</li><li>• Bryggangruppen</li><li>• Dialoger i uppföljningen</li><li>• Väl fungerande system för internkontroll</li><li>• Ett väl fungerande samspel mellan förtroendevalda och tjänstepersoner</li></ul>	

## Område 4 Effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för ökad effektivitet</li><li>• Långsiktig planering för ökad effektivitet</li><li>• Jämförelser för ökad effektivitet</li><li>• Ny teknik som ökar effektivitet</li><li>• Samverkan för ökad effektivitet</li></ul>	83

### Allmänt

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

### Strategi för effektivitet

Som tidigare nämnts har kommunen en återkommande uppföljning av både ekonomi och verksamhetsresultat, vilket är en förutsättning för att arbeta med ökad effektivitet.

Höganäs kommun levererar mycket goda resultat inom många verksamhetsområden och rankas högt i många jämförelser. Resan "från kol till diamant" anger en tydlig riktning om att de är bra men vill bli ännu bättre och höja de kvalitativa resultaten. Effektiviteten handlar om förhållandet mellan kostnad och levererad kvalitet, vilket är en viktig del av det resultatinriktade ledarskapet i kommunen.

Höganäs har varit delaktig i den nationella utvecklingen av effektivitetsnyckeltal tillsammans med RKA och SKR och jämför ofta sina kostnader med andra kommuner och sin standardkostnad i utjämningsystemet inom olika verksamhetsområden. De har också bjudit in RKA och Svenskt

Näringsliv för att reflektera över resultaten och möjligheter till effektiviseringar, vilket ger värdefullt underlag inför budget- och planeringsarbetet. Kommunen har en uttalad ambition att höja sin effektivitet, vilket syns i att deras effektivitetsindex i Kolada ligger bland de högsta i landet inom till exempel äldreomsorgen.

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

### **Långsiktig planering för ökad effektivitet**

Kommunen arbetar mot målet att ha 30 000 invånare till 2025 genom att växa med 1,5-2% per år. Koncernledningen, kommunstyrelsens ordförande, 1:e och 2:e vice ordförande samt nyckelpersoner i tjänstemannaorganisationen får veckovis information om befolkningsläget och tar fram en kvalificerad befolkningsprognos årligen med hjälp av SCB. Denna prognos används som underlag för nämndernas planering av verksamheterna, både vad gäller drift och investeringar.

Utbildningsnämnden antar en skolstrukturplan årligen som redogör och analyserar framtida prognostiserat barn- och elevantal samt kapacitet i förskolor och skolor fram till 2035. Socialförvaltningen och Höganäs Omsorg AB använder också befolkningsprognosen för att utveckla Vård- och omsorgsplan 2020-2023, där de fokuserar på att använda välfärdsteknik för att möta den förändrade demografien med en åldrande befolkning och svårigheten att hitta ny personal. Koncernledningen har även genomfört omvärldsspaning för att lära av danska kommuner som har utvecklat välfärdstjänster i en tid då demografien trycker på. Budgetprocessen är kopplad till den demografiska utvecklingen, så det finns en tydlig koppling mellan resursbehoven och den demografiska utvecklingen.

Höganäs kommun arbetar med en 10-årig investeringsplan för att möta behoven av förskolor, skolor, äldreboenden och fritidsanläggningar.

Planeringshorisonten i budgetprocessen är de närmaste tre åren, och för framtida driftkostnader av investeringar avsätts medel i en hyresfond.

Kommunen följer upp investeringarna och analyserar utfallet jämfört med

budgeterad kostnad. Vid stora investeringar görs jämförelser på kostnaderna mellan att bygga i egen regi kontra att låta en extern utförare bygga.

Projektarbete stöds av en projektmodell och Projektkontoret. Ett exempel på ett stort, kommungemensamt projekt är införandet av M365 som har uppfyllt alla mål inom tidsplan och budgeterat estimat. Befolkningstillväxten och den demografiska utvecklingen tas också hänsyn till i budgetprocessen och en kvalificerad befolkningsprognos tas fram årligen för att planera verksamheterna. Planerade investeringar inom den närmaste tioårsperioden uppgår till 1,1 miljard i den skattefinansierade verksamheten och till 0,4 miljarder i den avgiftsfinansierade verksamheten.

### **Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet**

Höganäs kommun har under 2021 och 2022 satsat på att öka sin digitala mognad och utbildat samtliga chefer och nyckelfunktioner inom kommunen i digitalisering. De har även skapat ett projektkontor och utvecklat IT:s kundteam för att stödja verksamheten i att definiera, implementera och vidareutveckla IT- och digitaliseringssatsningar. Kommunen arbetar med nyttokalkyler men följer i mindre utsträckning upp utfallet - nyttohemtagningen. Här skulle kommunen kunna flytta fram sina positioner ytterligare genom ett systematiskt arbete med effekthemtagning, för att försäkra sig om att planerade effekter och nyttor uppnås.

Samverkan med andra parter och deltagande i innovationsprojekt är också en viktig del för att införa ny teknik. Några exempel på hur ny teknik har ökat kvalitet och frigjort resurser inkluderar Höganäs Smart City-projektet, införandet av DigiRehab-appen för äldre personer med hemvård, digitalisering av samtliga detaljplaner och implementeringen av ett interaktivt spel för personer med intellektuella funktionsnedsättningar inom daglig verksamhet och LSS.

### **Samverkan för effektivitet**

Kommunens arbete inom ramen för ”koncerntanken” visar på en stor förmåga att agera tvärasektoriellt när det gäller att förverkliga de olika övergripande strategier som kommunen har pekat ut. Det finns, trots att kommunen ligger långt framme här, en förbättringspotential när det gäller att utveckla samverkan mellan olika verksamheter ytterligare. Det bör finnas fler sätt att arbeta med att stärka tvärgående och stödjande processer samt att arbeta utifrån ett agilt

förhållningsätt till brukaren. En fördjupning av ett sådant arbete bör i så fall inledas med en nulägesanalys för att se var effektiviteten kan höjas genom samutnyttjning av resurser, kvalitetshöjningar, etc.

Höganäs ingår i samarbetet som sker inom Familjen Helsingborg. Denna samverkan mellan 11 kommuner i regionen ligger i framkant när det gäller mellankommunal samverkan. Områden som berörs är bland annat näringslivsutveckling, arbetsmarknadsfrågor, utbildningsfrågor och kollektivtrafik. Samarbeten sker även kring upphandlingar, utbildningar och översiktsplanering. Detta är ett gott exempel där det finns mycket att lära. Höganäs samverkar dessutom med ett antal andra kommuner samt med regionen, länsstyrelsen, utbildningsinstitutioner, frivilligsektorn, etc. i Skåne kring ett stort antal frågor. Samverkan är ett starkt område i Höganäs.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Långsiktig planering av investering samt framtida driftkostnader (hyresfond)</li> <li>• Veckovis information och årlig befolkningsprognos som grund för planering</li> <li>• Projektkontor och projektmodell som stöd i projektarbete</li> <li>• Utbildning i digital mognad</li> <li>• Modeller finns för att göra ”nyttokalkyler”</li> <li>• God samverkan internt och externt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla systematik i arbetet med nyttorealiserings för att säkra effekthemtagning.</li> <li>• Fortsatt arbete med att införa digitala lösningar och nya arbetssätt</li> <li>• Systematisk omvärldsanalys och arbete med scenarios</li> <li>• Fortsätta utveckla verksamhetsövergripande samverkan för att ytterligare stärka tvärgående och stödjande processer</li> </ul>

## Område 5 Brukarens fokus

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för brukarens fokus</li><li>• Fokus på service och bemötande</li><li>• Förenklade kontakter med kommunen</li><li>• Information kring kommunens serviceutbud</li><li>• Brukarinflytande</li></ul>	84

### Allmänt

Med ”brukarens fokus” menas att kommunen har en styrning och ledning som utgår från brukarens behov. Vid förbättring och effektivisering av verksamheten måste brukaren ha en central roll genom involvering och medskapande.

Brukarens upplevelser och kunskap inom ramen för lagstiftning och ekonomi är en förutsättning för att hitta nya arbetssätt och skapa önskade förflyttningar.

Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga kvalitetsaspekter på all service. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig avseende servicekvalitet är en annan viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna tjänsternas innehåll. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs leder till en större andel nöjda brukare.

### Strategi för brukarens fokus

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

Kommunen arbetar kontinuerligt med att bygga upp en kultur där brukarperspektivet är en naturlig del. I introduktionen av nya medarbetare sätts särskilt fokus på bemötande och service för dem verksamheten finns till för.

## **Fokus på service och bemötande och brukarinflytande**

Kommunen prioriterar brukarfokus och strävar efter att ständigt förbättra sina tjänster genom att ha en öppen dialog med brukarna. Detta innebär att kommunen både diskuterar tjänsternas innehåll och följer upp hur brukarna upplever de tjänster som erbjuds. För att göra detta används flera metoder, såsom synpunkts- och klagomålshantering via e-tjänsten, brukarenkäter i alla verksamheter, olika typer av råd (exempelvis brukarråd, elevråd, föräldraråd, pensionärsråd och funktionshinderråd), samt ett ungdomsråd för alla mellan 12-20 år.

Kommunens hemsida erbjuder också möjligheten att lämna synpunkter. En årlig servicemätning genomförs där medborgare som varit i kontakt med kommunen får svara på en enkät om bemötande, tydlighet och enkelhet att lösa sitt ärende. Socialförvaltningen och Höganäs Omsorg AB arbetar även med DMO (Delaktighetsmodellen), boenderåd inom särskilt boende, anhörigträffar och individuella möten.

Genom dessa metoder kartläggs behov och önskemål hos olika parter, och utifrån denna kartläggning läggs åtgärdsförslag för att förbättra kvaliteten och stärka insatserna inom kommunens tjänster.

## **Förenklade kontakter med kommunen**

Kommunen hanterar kommunikationen med medborgare och brukare enligt principen "en väg in" genom att ha ett servicecenter som kan besvara frågor direkt via telefon och e-post. Kommunen uppnår positiva resultat i de tillgänglighets- och bemötandeundersökningar som genomförs, tex. Servicemätningen.

Höganäs erbjuder ett brett utbud av e-tjänster genom "Mina sidor", en gemensam webbportal. Många av dessa tjänster är interaktiva, vilket gör att brukarna exempelvis kan läsa sin journal, göra ändringar och bokningar samt kommunicera med handläggare.

En digital tjänst på webben för hantering av synpunkter och kommunens chatt som är bemannad under kontorstid, förstärker medborgarnas och brukarnas möjligheter att kontakta kommunen.

Sammanfattningsvis arbetar kommunen systematiskt för att underlätta kommunikationen med brukarna, men det finns alltid utrymme för förbättringar.



### **Information kring kommunens serviceutbud**

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

I jämförelsetjänsten kan man enkelt jämföra kommunens olika verksamheter inom omsorg och stöd, förskola och utbildning samt sport och fritidsanläggningar.

### **Brukarinflytande**

I Höganäs finns det inom de olika verksamheterna flera metoder för att anpassa tjänsterna efter brukarnas behov. Inom omsorgssektorn skräddarsys genomförandeplaner utifrån brukarnas behov, och deras behov fångas upp genom arbete med delaktighetsmodellen. Inom utbildningsförvaltningen följer man ledorden "Hela barnet, hela vägen", vilket innebär att barnets eller elevens behov alltid står i centrum.

Utvärderarna anser att det finns potential att ytterligare stärka brukarnas möjlighet att påverka tjänsternas innehåll, särskilt inom fler verksamheter än enbart omsorg och skola. En möjlighet skulle kunna vara att ta arbetet med tjänstedesign och användardriven innovation steget längre och låta brukarna vara medskapare i utvecklingen av verksamheterna.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medborgar- och brukarfokus</li> <li>• Brukarperspektiv i ledar- och medarbetardiamanten</li> <li>• Servicecenter för medborgar- och brukarkommunikation</li> <li>• ”Mina sidor”</li> <li>• Synpunktshantering</li> <li>• Informativ hemsida</li> <li>• Möjlighet att jämföra enheter med varandra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla former för att brukare kan vara medskapare i utvecklingsarbetet</li> </ul>

## Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för kvalitetsutveckling</li><li>• Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet</li><li>• Innovation och ständiga förbättringar</li><li>• Lära av goda exempel</li></ul>	76

### Allmänt

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

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

### Strategi för kvalitetsutveckling

Kommunens styrsystem, värdeorden kommunikation och koncerntanke samt ledarskapsdiamanten är viktiga komponenter som på ett tydligt sätt binder samman organisationen. Tanken i denna modell är att skapa en kultur som främjar förbättringsarbete. I kommunens ledar- och medarbetardiamant finns begrepp som ”initiativ”, ”innovativ”, ”omvärldsbevakar” och ”uppmuntra entreprenörskap” för att motivera och uppmuntra medarbetare till ständiga förbättringar. Kommunen har även olika belöningar för goda prestationer, så som ”årets uppväxlare”, ”årets medarbetare” och ”årets kvalitetspris”.

Socialförvaltningen och Höganäs Omsorg AB har en övergripande kvalitetsplan som följs upp i samband med månadsuppföljningar, två tertialrapporter och en årlig kvalitetsberättelse. Under 2022 inrättades en utvecklingsavdelning för att stödja verksamheternas utvecklingsarbete. Ledningsgruppen delar varje månad

utmärkelsen "månadens kvalitetsinsats" och en gång per år "Stora kvalitetspriset".

Externa verksamheter som drivs på uppdrag av socialnämnden skickar in kvalitetsrapporter tertialvis, och avvikelser samt synpunkter följs upp regelbundet. Utbildningsförvaltningen bedriver sitt systematiska kvalitetsarbete utifrån nationella mål och riktlinjer, med uppföljning genom interna rapporter och uppföljningsdialoger tre gånger per läsår. Utbildningsnämnden får en samlad kvalitetsrapport en gång per läsår samt löpande information under läsåret.

Kommunledningskontorets ledningsgrupp har arbetat med kvalitetsarbete tillsammans med Kairos Future. De har definierat vilka kvaliteter som kännetecknar Sveriges bästa kommunledningskontor utifrån framtidens krav.

Arbete med kvalitetsutveckling är i mångt och mycket delegerat till verksamhetsnivå. Det är en god lösning som bygger på tillit. Dock skulle kvalitetsarbetet tydligare kunna kopplas helhetsstrategin. Här skulle då kunna finnas några centrala anslag kring kvalitetsarbete som pekas ut och där det också finns ett riktat stöd till verksamheterna för arbetet med ständiga förbättringar.

### **Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet**

Det övergripande anslaget för att förbättra kvaliteten i Höganäs är styrsystemet. Framförallt är de breda strategierna en väg för att samordna resurser och över verksamhetsgränser hitta sätt att förbättra resultat i förhållande till de övergripande målsättningar. Det finns ansvariga i ledningsgruppen för dessa strategier och det finns även strategiambassadörer som följer upp arbetet ute i verksamheterna. Det finns även några verktyg för kvalitetsutveckling som tagits fram centralt, t.ex. en gemensam projektmodell och ett tillhörande projektstyrningsverktyg. Kommunens synpunktshandtering är ett annat exempel på gemensamma verktyg. Kommunen skulle kunna erbjuda fler gemensamma verktyg för kvalitetsutvecklingsarbete. Dessa kommer givetvis att hanteras på olika sätt i verksamheterna, men det kan finnas ett värde i att dela verktygslåda för ett främja ett gemensamt lärande och underlätta förbättringsarbete då flera verksamheter samverkar. Även tvärfunktionella forum eller nätverk för verksamhetsutvecklare och motsvarande skulle kunna hållas ihop centralt. Exempel på innehåll i en sådan verktygslåda kan vara stöd för processkartläggning, en gemensam uppdragsmodell, hjälp med att göra breda

konsekvensanalyser inför förändringar, verktyg för systematiskt förbättringsarbete, m.m.

### **Innovation och ständiga förbättringar**

Höganäs kommun arbetar med innovation och utveckling genom olika initiativ. Ett av dessa är skapandet av ett projektkontor som arbetar med fyra huvudområden: att skapa framdrift, stärka förmågor, utveckla delaktighet och samarbete, samt stödja planering och prioritering.

Projektkontoret är en ny stödfunktion för innovation och utveckling, skapad utifrån en koncerngemensam rapport och handlingsplan för ökad digital mognad. För att främja innovation har ett nätverk skapats med representanter från alla förvaltningar och bolag, och en koncernövergripande utbildning inom omvärldsanalys har genomförts. En innovationsprocess har också tagits fram, baserad på interaktiva faser för idégenerering, idéutveckling, utveckling, test, uppskalning och lärande. Innovationsfonden, som skapades 2021, erbjuder medel för att testa eller utveckla innovativa idéer med potential att skapa nytta.

Exempel på aktuella innovationsinitiativ inkluderar Höganäs Smart City, automatisering av barnutredningar, en släcksimulator för brandträning och NV-kortet, ett samarbete mellan kommunen, räddningstjänst, ambulans och polis för att möta behoven hos anhörigvårdare.

### **Lära av goda exempel**

Ledordet koncerntanke har genomslag även för den interna samverkan inom koncernen. I Höganäs finns många goda exempel på framgångsrika samarbeten mellan förvaltningar och bolag. Det finns dock ytterligare möjligheter att stärka lärandet mellan olika delar av organisationen. Det är viktigt att sprida arbetssätt som redan finns eller testas inom och mellan verksamheter i kommunen.

Ett sätt att sprida goda exempel är genom att uppmärksamma utmärkelser, såsom årets uppväxlare och årets innovatör. Andra metoder kan vara medarbetarevent, mässor med goda exempel, nätverk och forum kring olika teman och funktioner.

Höganäs har ett brett samarbete med civilsamhället, inklusive byaföreningar, volontärcentrum, föräldraföreningar och föreningar som hjälper nyanlända. Kommunen är här ett föredöme. En annan viktig aspekt för att förbättra kvaliteten i verksamheten är att ta del av brukarnas åsikter om service och

tjänster. Alla kommunens verksamheter genomför regelbundna brukarundersökningar och det finns flera exempel på råd och dialoggrupper för olika brukargrupper på både verksamhetsnivå och övergripande nivå, såsom pensionärs- och ungdomsråd. Höganäs är ett gott exempel på uppföljning av brukarsynpunkter och lärande från dessa.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledar- och medarbetardiamanter</li> <li>• Projektkontor ger stöd</li> <li>• Innovationsfond</li> <li>• Flera exempel på innovationsprojekt</li> <li>• Bred samverkan med civilsamhället</li> <li>• Alla fångar och agerar på brukarsynpunkter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Övergripande kvalitetsstrategi</li> <li>• Fler kommungemensamma verktyg för systematisk kvalitetsutveckling</li> <li>• Utveckla lärandet mellan enheter och verksamheter genom tex. Forum för verksamhetsutvecklare</li> </ul>

## Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategier för ett hållbart arbetsliv</li><li>• Strategisk kompetensförsörjning</li><li>• Arbetsmiljö</li><li>• Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen</li></ul>	85

### Allmänt

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

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

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

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

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

### Strategier för ett hållbart arbetsliv

Kommunen har en ambitiös strategi för att skapa en hållbar arbetsplats och vara en av de bästa arbetsplatserna i landet. Strategin bygger på visionen ”Arbetsgivare i framkant”, som innebär att kommunen ska vara en modern och

innovativ arbetsgivare med ett tydligt, engagerat och professionellt ledarskap och medarbetarskap. Målet är att attrahera, rekrytera och behålla rätt kompetens.

För att uppnå detta följs strategin upp i samtliga nämnder och bolag, och redovisas och återkopplas till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige i delårsrapport och årsredovisning. På en mer konkret nivå beskrivs kompetensförsörjningsplanen, som ska attrahera personal och ta tillvara på befintlig kompetens.

Kommunens arbetsmiljöpolicy sätter ramarna för kommunens arbete för ett hållbart arbetsliv och kompletteras med andra styrdokument såsom rehabiliteringsrutin och handlingsplan för kränkande särbehandling och trakasserier. Planen för aktiva åtgärder för jämställdhet och mångfald beskriver hur kommunen löpande ska arbeta för att bli en mer jämlik arbetsgivare.

Fokus ligger på att skapa en hållbar arbetsplats där medarbetare kan och vill arbeta hela arbetslivet. Det förebyggande arbetet för ett hållbart arbetsliv handlar om att förebygga arbetsrelaterad ohälsa genom att arbeta med den fysiska och psykologiska arbetsmiljön. Viktiga komponenter är tydliga rutiner för det systematiska arbetsmiljöarbetet, årliga medarbetarundersökningar, pulsmätningar och pensionsinformation.

Efterhjälpande insatser handlar om att när ohälsa eller liknande uppdagas, så ska det finnas tydliga rutiner för hur det ska hanteras. Rehabiliteringsrutinen tydliggör arbetet i förebyggande syfte och när medarbetare är inne i en sjukskrivning. Det finns även rutiner och handlingsplaner för risker som bedöms finnas inom verksamheterna lokalt, exempelvis rutin mot hot och våld och rutin mot kränkande särbehandling och trakasserier.

Kommunen satsar också på att främja en hållbar arbetsplats genom ett omfattande friskvårdskoncept som består av fyra delar: motion och hälsa, kost och levnadsvanor, fritid samt stress. Detta är en viktig del av kompetensförsörjningsarbetet och en värdefull förmån för medarbetarna. Genom att arbeta aktivt för ett hållbart arbetsliv hoppas kommunen att attrahera, rekrytera och behålla rätt kompetens och vara en av de bästa arbetsplatserna i landet.



## **Strategisk kompetensförsörjning**

Höganäs kommun arbetar aktivt med strategisk kompetensförsörjning för att möta rekryteringsutmaningarna och säkra välfärdens framtid. Genom en gemensam och övergripande kompetensförsörjningsplan baserad på SKR:s nio strategier har varje förvaltning och bolags ledningsgrupp utarbetat handlingsplaner för sina verksamheter.

Arbetet med arbetsgivarvarumärket är ständigt under utveckling för att tydligt visa vad kommunen står för som arbetsgivare och vad som kan förväntas av dem. För att visa variationen i kommunen och skapa stolthet hos medarbetarna, används Instagram där en ny medarbetare varje vecka tar över kontot och berättar om sitt yrke och verksamhet.

Flera initiativ har tagits för att underlätta rekryteringen, såsom en egen rekryteringsmessa, traineeprogram i Familjen Helsingborg och samarbeten med skolor och universitet. För att möta framtidens utmaningar, arbetar kommunen med innovation och innovationsfonden.

Kommunen samarbetar också med utvecklingscentrum för att hjälpa personer som står långt från arbetsmarknaden med till exempel extratjänster, språkträning och validering av vård- och omsorgspersonal. För att förebygga tidigt utträde ur arbetslivet, skapar kommunen förutsättningar för medarbetare att vilja och orka bidra med sin kompetens och erfarenhet längre.

Genom ett helhetsperspektiv på strategisk kompetensförsörjning arbetar Höganäs kommun för att attrahera, rekrytera och behålla rätt kompetens för att säkra en hållbar framtid för välfärden.

## **Arbetsmiljö**

Kommunen arbetar systematiskt med arbetsmiljön genom ett årshjul för det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) som ger cheferna tydlighet kring vad som ska göras och när det ska göras, till exempel riskbedömningar, uppföljningar eller information. Det systematiska arbetsmiljöarbetet följs upp varje år i samverkansgrupperna där verksamhetschefer och fackliga företrädare sitter, i vissa fall även HR-avdelningen, och på så sätt utvecklas det systematiska arbetsmiljöarbetet på lokal, förvaltnings- och kommungemensam nivå. Informationen om arbetsmiljöfrågor och det systematiska arbetsmiljöarbetet finns tillgänglig på intranätet för både chefer och medarbetare och HR-stöd finns i organisationens alla delar.

En av de viktigaste faktorerna för en bra arbetsmiljö är ett bra och tydligt ledarskap och kommunen har därför genomfört ett ledarskapsprogram som omfattar samtliga chefer med syfte att stärka dem i sitt ledarskap, samt årliga arbetsmiljöutbildningar till alla chefer och skyddsombud. Arbetsmiljöverkets senaste revision och uppföljning visade att de var nöjda med kommunens rutiner och tillämpning av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

För att underlätta arbetsmiljöarbetet för kommunens verksamheter har kommunen investerat i ett nytt arbetsmiljösystem. Det nya systemet innebär att digital fördelning av arbetsmiljöuppgifter, digitala skyddsrondblanketter, riskbedömning och årsplanering kommer att vara samlat på ett och samma ställe. Systemet påminner cheferna om när det är dags att genomföra en specifik uppgift kopplat till årsplaneringen eller om en tidplan för en åtgärd håller på att löpa ut, vilket kommer att underlätta för cheferna att driva ett ännu mer strukturerat arbetsmiljöarbete. Genom digitaliseringen av det systematiska arbetsmiljöarbetet kommer kommunen även att få bättre överblick över arbetsmiljön i kommunen och på så vis ha ett bättre underlag för både lokala och centrala arbetsmiljöinvesteringar framgent.

Kommunen har även investerat i ett nytt rapporteringssystem för tillbud och olycksfall för att engagera medarbetarna ytterligare i arbetsmiljöarbetet genom att rapporteringen av tillbud, olycksfall och förbättringsförslag sker enklare och snabbare. Ambitionen är att detta ska öka antalet händelserapporteringar ytterligare, som i sin tur kan bidra till ännu fler förbättringsåtgärder för arbetsmiljön.

Under 2021 reviderades det lokala samverkansavtalet mellan kommunen och kollektivavtalsbärande fackförbund.

### **Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen**

Kommunen arbetar aktivt för lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen genom två strategiskt viktiga planer: planen för aktiva åtgärder för jämställdhet och mångfald samt den strategiska kompetensförsörjningsplanen. Genom att synka aktiviteterna i dessa planer med övriga uppföljningsprocesser inom arbetsmiljöområdet, får kommunen regelbunden återkoppling på hur nära eller långt ifrån målen man är och kan utvärdera planen därefter. Lönepolitiken är också en viktig faktor i arbetet för lika rättigheter. I kommunens riktlinjer för lönebildning är det tydligt uttalat att det främsta beslutsunderlaget för fördelning av budget samt extrasatsningar i den årliga löneöversynen är den

senaste lönekartläggningen för att korrigera osakliga löneskillnader så fort de upptäcks.

Kommunen arbetar också för att erbjuda alla anställda en möjlighet till heltidsanställning som en del av den nationella strategin "Heltid som norm". Genom att successivt ändra förutsättningar, arbetsorganisation och verksamhet har kommunen och Höganäs Omsorg AB ökat medelsysselsättningsgraden och gjort det möjligt för fler att få en heltidsanställning utan delade turer. Under 2022 har 121 personer gått från deltid upp till heltid inom Höganäs Omsorg AB. Genom att endast utannonsera heltidstjänster och göra en uppföljning av antalet deltidsanställda två gånger per år kan kommunen också stämma av om de önskar att gå upp i tid och på så sätt erbjuda fler heltidsanställningar.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategin ”Arbetsgivare i framkant”</li> <li>• Helhetsperspektiv på strategisk kompetensförsörjning</li> <li>• Omfattande friskvårdskoncept</li> <li>• Instagram-konto där medarbetare visar sitt yrke</li> <li>• Möjlighet till heltid utan delade turer i Höganäs Omsorg AB</li> <li>• Höganäs är en attraktiv arbetsgivare</li> <li>• HR-stöd</li> <li>• Ett väl fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analys av effekter utifrån jämställdhets- och mångfaldsåtgärder</li> <li>• Utveckla insatser för att förlänga arbetslivet</li> </ul>

## Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap</li><li>• Chefernas uppdrag och förutsättningar</li><li>• Intern kommunikation</li><li>• Utveckling av ledarskap och medarbetarskap</li></ul>	86

### Allmänt

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

Chef-och ledarskapet är inte i första hand en personlighetsegenskap utan uppstår i interaktion mellan människor i ett organisatoriskt sammanhang. Ett gott chef-och ledarskap kan beskrivas som förmågan att engagera och motivera människor att ta ansvar för de arbetsuppgifter och den problemlösning som krävs för att nå verksamhetens syfte och mål. Ledarskap handlar också om att kunna fatta beslut och ta ansvar för konsekvenserna av dessa beslut.

Chefer och medarbetare behöver ha en gemensam syn på organisationens mål och syfte, och arbeta mot dem på ett sätt som är samstämmigt med organisationens värderingar och kultur.

Medarbetarskap kan beskrivas som förmågan att arbeta effektivt och samarbeta med andra. Det handlar om att ta ansvar för sin egen roll och prestation, samt att stödja andra i att nå sina mål.

### Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Arbetsgivarens förväntningar på chefer sammanfattas i "ledardiamanten", som innefattar de fyra dimensionerna empatisk, modig, visionär och resultatinkriktad. Chefer använder dessa dimensioner och spänningsfälten mellan dem som

verktyg i sitt situationsanpassade ledarskap. Nya chefer får en kommungemensam presentation av koncernen från kommunledningskontoret. Introduktionen ger en överblick över Höganäs kommun, synen på ledarskap, vision, ledord, chefsskap, arbetsrätt och tillgängligt chefsstöd. Den inkluderar även utbildning i att hantera stödsystem, information om ledarutveckling och mentorsprogram. Förvaltningar och arbetsplatser genomför även lokala introduktioner för att säkerställa ansvaret, arbetssätt, rutiner och stöd på lokal nivå.

På motsvarande sätt finns en "medarbetardiamant" som sammanfattar förväntningarna på medarbetare. Denna diamant består av fyra dimensioner, representerade av värdeord, som vägleder medarbetarna i deras arbete och relationer med kollegor, chefer, medborgare och sig själva. Medarbetarskap innebär att ta ansvar för dessa relationer, och medarbetardiamanten används som ett verktyg för att stödja detta ansvarstagande.

För att skapa en helhet och sammanhang har diamantens dimensioner också införlivats som lönekriterier. Det som vägleder medarbetarna i deras arbete och relationer är därmed också det som värderas och bedöms i lönesättningen. Chefer har fått i uppdrag att diskutera och definiera lönekriterierna på arbetsplatsnivå tillsammans med sina anställda, i syfte att öka förståelsen för den del av lönesättningen som värderar prestation.

### **Intern kommunikation och chefers uppdrag och förutsättningar**

Det finns flera olika vägar för information från ledningen ut till cheferna i organisationen. En viktig kanal är kommunens nya intranät. Det ingår i koncernledningens uppdrag att föra tillbaka information från möten till den egna verksamhetens chefer och medarbetare.

Högsta ledningen inom organisationen fungerar som goda förebilder och det finns mycket dialog kring tillitsbaserat ledarskap. Stödfunktionerna har centraliserats vilket bidragit till att alla får samma kunskap och information. I intervjuerna framkommer att man är mycket nöjd med stödet från centralt håll, framförallt HR-avdelningen och kommunikationsstödet lyfts fram.

Kommunikationsavdelningen gör ett bra jobb när det gäller att ta fram material med en tydlig struktur och använda gemensamma ledord, vilket skapar en känsla av trygghet bland medarbetarna. Genom ledarskapsprogram får alla

chefer samma utbildning och möjlighet att arbeta i blandade grupper, vilket leder till nya nätverk och samarbeten.

Organisationen fokuserar på mycket samverkan, både internt och med företagare. Ledarforum och Ledarcaféer bidrar till att bygga gemenskap och samhörighet inom organisationen.

Det finns en chefsportal på intranätet med samlad information. För att förbättra den administrativa bördan arbetar kommunen för att integrera olika system och använder öppen data, vilket gör att systemen kan kommunicera med varandra på ett smidigare sätt. Införandet av Office 365 har lett till att arbetet inom organisationen har förenklats betydligt.

En återkommande önskan som framkom i flera intervjugrupper är att kommunen behöver bli bättre på att prioritera bland satsningar och ”inte springa på alla bollar samtidigt”. Då kommunens höga ambitionsnivå kan leda till stress längre ner i organisationen är en utmaning att värna arbetstid för chefer att utveckla den egna kärnverksamheten genom att prioritera bland satsningar.

### **Utveckling av ledarskap och medarbetarskap**

Chefer samlas två-tre gånger om året på ledarforum för att summera och blicka framåt, där de diskuterar mål, visioner och aktuella teman.

Inspirationsföreläsare deltar ofta i dessa möten. HR-avdelningen erbjuder regelbundet stöd till chefer genom både formella utbildningar inom arbetsmiljö och arbetsrätt samt mer informella ledarskapscaféer, där aktuella frågor och teman diskuteras.

År 2022 delades för första gången utmärkelsen "Årets ledare" ut, baserat på interna nomineringar från medarbetare. Kommunens ledare kan även delta i mentorsprogram inom Familjen Helsingborg för att utveckla och reflektera över sitt och andras ledarskap.

Framtidens chefer är ett internrekryteringsprogram för potentiella ledare, syftandes till att säkra ledarförsörjningen och erbjuda karriärvägar inom Familjen Helsingborg. Komplement till detta program är Ledarorientering, ett fyradagarsprogram för medarbetare intresserade av att utveckla sitt ledarskap, samt programmet "Chef med operativt verksamhetsansvar" som sträcker sig över ett halvår, båda arrangerade inom Familjen Helsingborg.

Under 2022 har alla medarbetare på Höganäs omsorg AB deltagit i en medarbetarsatsning som omfattar utveckling kring samverkansprocessen, hälsoinspiratörer, medarbetardiamanten och verksamhetsuppföljning. Satsningen syftar till att skapa förutsättningar för tillitsbaserat ledarskap och styrning.

Sedan 2019 delas fyra utmärkelser ut för att belöna goda insatser inom kategorierna årets medarbetare, årets uppväxlare, årets ledare och årets innovatör. Inom utbildningsförvaltningen delas även priser ut för årets pedagog, årets arbetslag och årets skola för att fokusera på framgångsrik undervisning och pedagogers arbete för ökad måluppfyllelse. Höganäs omsorg delar också ut priser för stora kvalitetspriset och bästa digitala transformation, samt månatliga kvalitetspriser inom Höganäs omsorg och socialförvaltningen.

Medarbetarundersökningar genomförs årligen, vartannat år i form av en mer omfattande undersökning med frågeområden som hälsa och arbetsmiljö, dialog och samverkan, medarbetarsamtal och lönesamtal/bedömningssamtal. Varje förvaltning, avdelning och arbetsplats får egna resultatrapporter och arbetar sedan med dessa för att upprätta handlingsplaner, som följs upp på lokal, förvaltnings- och central nivå.

När det gäller utveckling av medarbetarskapet finns möjlighet för kommunen att stärka sitt arbete ytterligare genom att erbjuda olika former av utvecklingsprogram och lärande forum.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledar- och medarbetardiamanterna beskriver mandat och förväntningar</li> <li>• En samverkande och tydlig koncernledning</li> <li>• Utmärkelser för medarbetare och chefer</li> <li>• Ledarskapsprogram och Ledarforum</li> <li>• Tydlig information från ledning ner i organisationen</li> <li>• Samverkan i familjen Helsingborg kring ledarskap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärk medarbetarskapet ytterligare genom t ex. utvecklingsprogram, nätverk?</li> <li>• Värna arbetstid för chefer att utveckla den egna kärnverksamheten genom att prioritera bland satsningar</li> </ul>



## 4. Översikt av poängfördelning

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

<b>1. Samspel mellan förtroendevalda och medborgare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
1.1 Strategi för demokratiutveckling och information	18	20
1.2 Kommunens information till medborgarna	10	10
1.3 Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	26	30
1.4 Transparens kring resultat	9	10
1.5 Förutsättningar för politiken	24	30
	<b>87</b>	<b>100</b>

<b>2. Samhällsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
2.1 Strategiskt arbete	13	15
2.2 Social hållbarhet	24	30
2.3 Ekologisk hållbarhet	26	30
2.4 Civilsamhälle, näringsliv och kultur	22	25
	<b>85</b>	<b>100</b>

<b>3. Styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
3.1 Strategi för styrning	10	10
3.2 Politisk styrning	28	30
3.3 Uppföljning och analys	22	25
3.4 Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	19	20
3.5 Koncernstyrning	14	15
	<b>93</b>	<b>100</b>

<b>4. Effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
4.1 Strategi för ökad effektivitet	17	20
4.2 Långsiktig planering för ökad effektivitet	18	20
4.3 Jämförelser för ökad effektivitet	16	20
4.4 Ny teknik som ökar effektivitet	15	20
4.5 Samverkan för effektivitet	17	20
	<b>83</b>	<b>100</b>

<b>5. Brukarens fokus</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
5.1 Strategi för brukarens fokus	17	20
5.2 Fokus på service och bemötande	16	20
5.3 Förenklade kontakter med kommunen	17	20
5.4 Information kring kommunens serviceutbud	17	20
5.5 Brukarinflytande	17	20
	<b>84</b>	<b>100</b>

<b>6. Kvalitetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
6.1 Strategi för kvalitetsutveckling	13	20
6.2 Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	15	20
6.3 Innovation och ständiga förbättringar	25	30
6.4 Lära av goda exempel	23	30
	<b>76</b>	<b>100</b>

<b>7. Arbetsliv</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
7.1 Strategier för ett hållbart arbetsliv	13	15
7.2 Strategisk kompetensförsörjning	35	40
7.3 Arbetsmiljö	20	25
7.4 Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen	17	20
	<b>85</b>	<b>100</b>

<b>8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
8.1 Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	18	20
8.2 Chefernas uppdrag och förutsättningar	24	30
8.3 Intern kommunikation	17	20
8.4 Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	27	30
	<b>86</b>	<b>100</b>