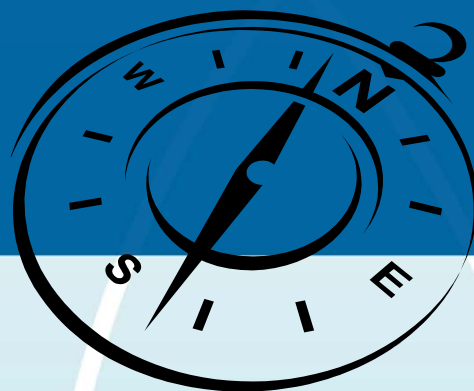


# KommunKompassen

ANALYS AV

FORSHAGA KOMMUN

2013



## Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen? .....	3
2	Forshaga kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång .....	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	7
	Område 1 Offentlighet och demokrati .....	7
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering .....	10
	Område 3 Politisk styrning och kontroll .....	13
	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 Forshaga 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 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.

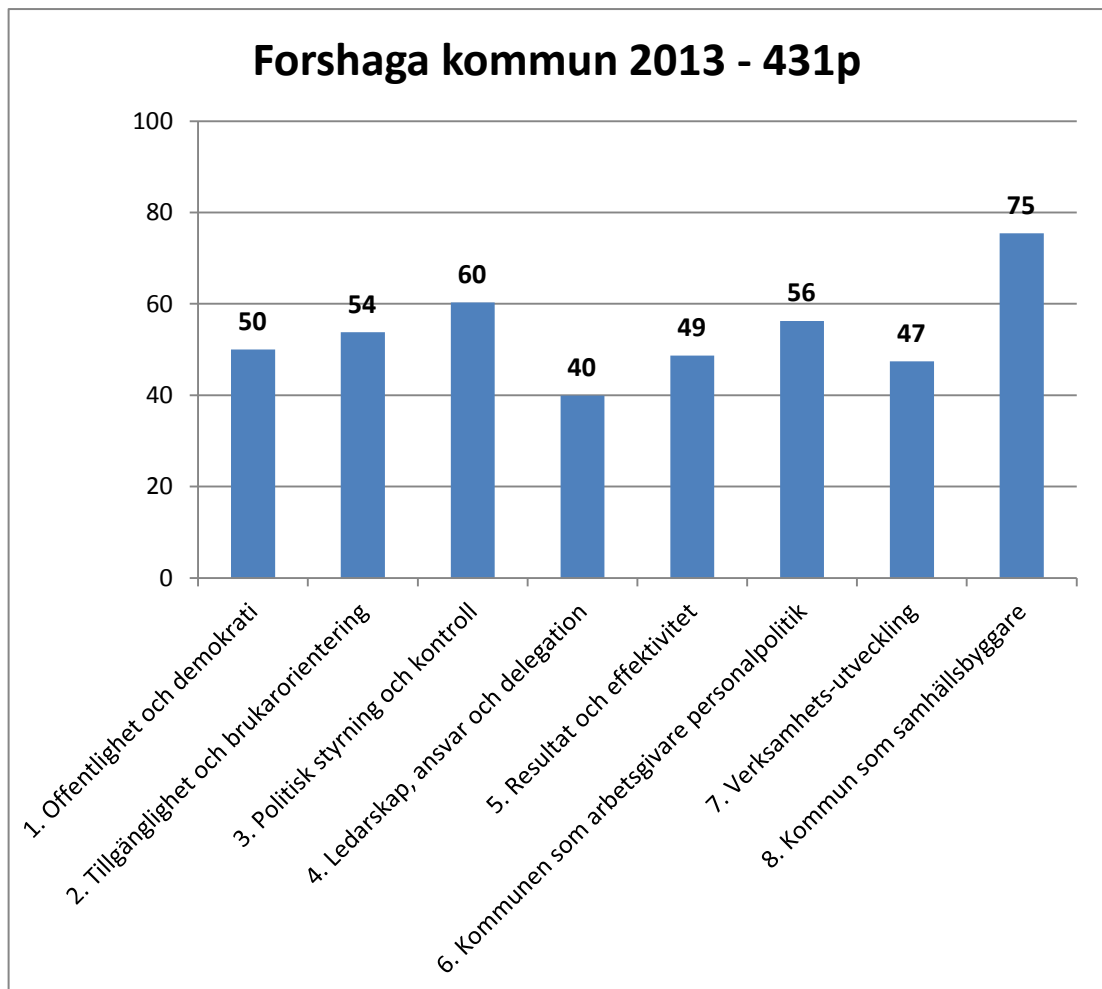
## 2 Forshaga kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

### Utvärderingen

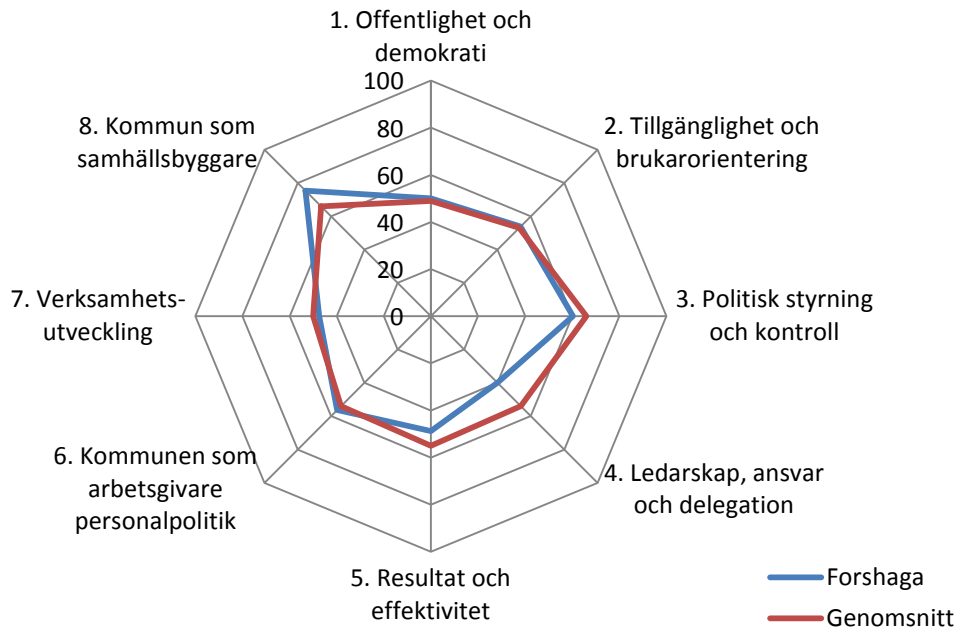
Utvärderingen av Forshaga kommun genomfördes i december år 2013 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade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

### Sammanfattning av resultat

Nedan visas Forshagas totaltpoäng samt poängfördelningen per område.

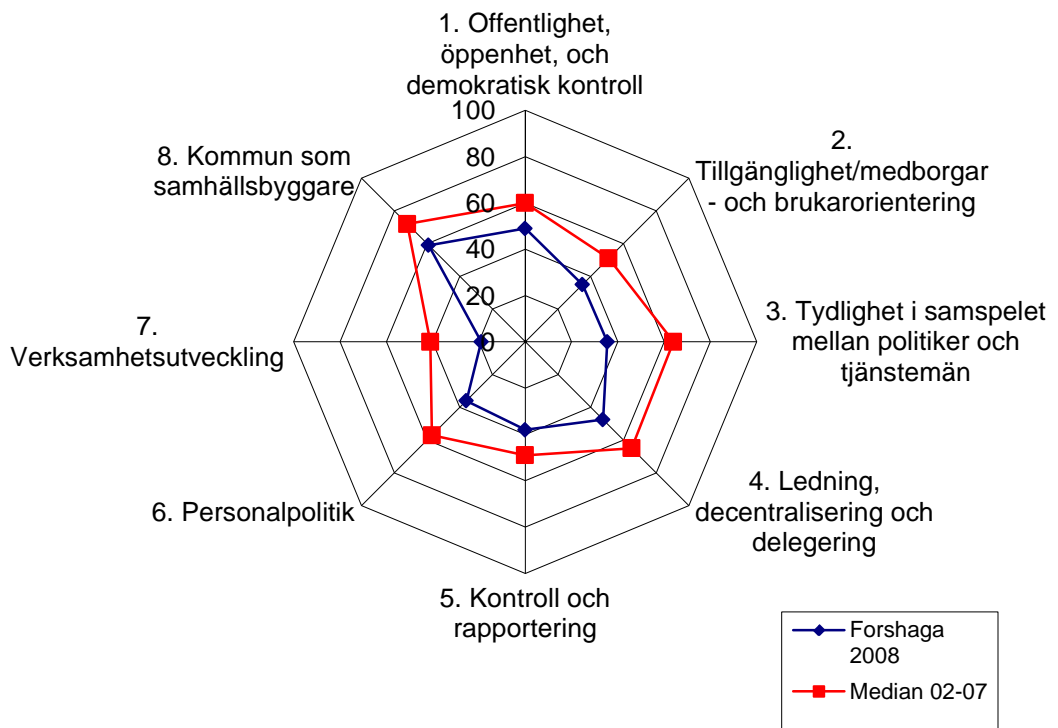


I nedanstående diagram illustreras Forshagas profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av kommuner som utvärderats enligt Kommunkompassen. Observera att kommunens resultat inte är direkt jämförbart med kommuner som utvärderats före år 2010. Om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



Nedanstående diagram är från den Kompassutvärdering som gjordes för fem år sedan, dvs. 2008. Den totala poängsumman var 319.

### Forshaga 2008 samt median för Kommunkompassen



**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/kvalitet](http://www.skl.se/kvalitet). 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"><li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li><li>• Information till medborgare</li><li>• Dialog och medborgarmedverkan</li><li>• Etik – motverkan av korruption</li></ul>	50

#### Allmänt

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

Forshaga har under senare år satsat på att utveckla dialogen med sina medborgare. Hittills har två större satsningar genomförts under rubriken ”Politiker på plats”. Lusterrundan, en slags konstrunda, genomfördes på 26 platser i kommunen och ca 1500 personer deltog. En mässa för föreningar, företagare och nyinflyttade har genomförts med ca 700 besökare. Vid byggandet av Lärcenter (skola, bibliotek, samlingslokal) genomfördes även dialoger med medborgare kring projektets utformning. En kontinuerlig dialog med ungdomar har etablerats i ett skungdomsråd. Forshaga deltar även i SKL:s projekt Medborgardialog.

Till grund för informationsarbetet finns en kommunikationspolicy som är antagen av kommunfullmäktige. Till detta finns ett flertal riktlinjer rörande exempelvis grafisk profil, sociala medier, internetsidor med mera. Informationsarbetet anses vara en viktig del i Forshaga kommuns arbete med inflytande och information till medborgarna

## **Information till medborgarna**

Dagordning, protokoll och handlingar finns tillgängligt och läggs ut för Kommunfullmäktige, Kommunstyrelse och nämnder. KF-möten annonseras på webb och Forshaga/Dejebladet. KF-sammanträdena sänds på närradio och på webbradio. Mötena hålls växelvis mellan Forshaga och Deje.

Forshaga har ett flertal små och enkla skrifter som riktar sig till medborgarna i vilka man presenterar olika områden inom kommunen. Exempelvis sammanfattande och populariserade versioner görs av årsredovisning, budget, klagomål och synpunkter, handlingsplan för barnen i kommunen. Denna positiva utveckling bör fortsätta och vidareutvecklas.

Kommunen publicerar en egen tidning, Kontakten, som ges ut sex gånger per år. Kontakten är enligt vår mening ett föredöme för många andra kommuner i landet. Förutom detta ger även kommunen ut ett nyhetsbrev på webben sex gånger per år.

Kommunen har en innehållsrik och tillgänglig webbplats där man är aktiva i sociala media såsom Facebook, Instagram, Twitter och Youtube. Webbsidorna har föredömligt anpassats med hjälp av Lättläst.

## **Information om resultat**

Informationen till medborgarna om vad kommunen uppnår i resultat i de olika verksamheterna och tjänsterna är idag ett framtida förbättringsområde. Det finns länkar till olika databaser men det saknas en egen lättillgänglig sammanställning och presentation för medborgarna av kommunens resultat. Kommunen genomför sedan flera år tillbaka brukarundersökningar och även medborgarundersökningar men resultaten från dessa läggs inte ut på webb. Några jämförelser med andra kommuners resultat i syfte att få fram en egen värdering görs inte. Här kan SKL:s projekt Kommuns Kvalitet i Korthet (KKiK) vara värt att granska och delta i för att få inspiration till ett framtida förbättringsarbete.

## **Medborgardialog och deltagande**

Förutom de exempel som Forshaga genomfört och som nämns ovan på medborgardialog så har Ungdomsrådet varit med och diskuterat skisser och utformning av Skateparken och multisportarenan. Ungdomsrådet kommer regelbundet och träffar KS arbetsutskott för att diskutera ungdomsfrågorna. Kommunen använder Paletten, som är ett dialogverktyg, i sitt ungdomsarbete för att få fram fungerande dialogkanaler.

Forshaga har inga medborgarförslag i traditionell mening utan ser att den övergripande klagomål- och synpunktshanteringen kan fylla den funktionen.

En viktig diskussion framöver är att få en bild hur medborgardialogen kan bli ett viktigt instrument för att stärka de politiska partierna. Framtagande av tydliga riktlinjer kring kommunens medborgardialog kan därför vara en viktig del i en sådan diskussion.

## **Motverka korruption**

Forshaga har nyligen antagit riktlinjer för att motverka mutor och jäv. Förutom detta har kommunen antagit planer för intern kontroll och hur dessa ska följas upp och rapporteras.

Någon formell whistle-blowerfunktion finns inte men en kommun av denna storlek har en utvecklad social kontroll vilket också erfarenhetsmässigt fungerat. Kommunens klagomål och synpunktshantering kan delvis ha denna funktion.



Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tillgång till handlingar på hemsidan</li><li>• Egen tidning och nyhetsbrev på webb</li><li>• Närradiosändningar av KF</li><li>• Ungdomsråd som en del i medborgardialog</li><li>• Utvecklat arbete med sociala medier</li><li>• Bra med kontaktuppgifter till politiker</li><li>• Riktlinjer för mutor och jäv</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resultat och jämförelser på hemsidan</li><li>• Stödjande IT-teknik för att föra ut resultat på hemsidan</li><li>• Riktlinjer för medborgardialog</li><li>• Populärversion av årsredovisning med fokus på resultat</li><li>• Initiativ-/förslagssystem för medborgare</li><li>• Whistleblower – funktion (intern och externt)</li></ul>

## Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för brukarorientering</li><li>• Tillgänglighet och bemötande</li><li>• Information om service och tjänster</li><li>• Valfrihet</li><li>• Brukarundersökningar</li><li>• Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering</li></ul>	54

### 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

Forshaga kommun har en kommunövergripande värdegrund och vision, Barnkommunen Forshaga, som ska genomsyra hela organisationen och skapa ett gemensamt förhållningssätt till medborgarna. Värdegrunden visar ett tydligt invånarfokus. Kommunens webbsidor ”öppnar” med att beskriva ”Barnkommunen Forshaga” vilket sedan återkommer i alla tryckta dokument med bilder på barn.

### Tillgänglighet och bemötande

Forshaga har genomfört Vårdskapsutbildningar för i stort sett alla anställda. I dessa utbildningar har bemötande funnits med som en viktig komponent. Kommunen har även ett bemötandespel online. Dessa frågor finns även med i introduktionsprogram tillsammans med bemötande i telefon, vid klagomål osv.

Forshaga kommun var också med i en undersökning gjord av Servicescore där kommunens var snabbast att lämna information till en eventuell ny inflyttare, i denna mättes också kvaliteten på informationen.

Tillgängligheten på kommuns webbsidor är bra och där har kommunen systematiskt arbetat med Lättläst. Någon systematiskt undersökning av kommunen tillgänglighet avseende telefoni, e-post med mera har inte skett vilket vi vill lyfta som ett förbättringsområde. Modeller och metoder för detta finns framtagna inom KKiK som samtidigt erbjuder ett gediget jämförelsematerial. ([www.skl.se/kkik](http://www.skl.se/kkik))

## **Information om service och tjänster**

I de årliga webbundersökningarna "Information till alla" placerar sig Forshaga på 19 plats av 290 vilket med tanke på storleken av kommunen är ett mycket bra resultat. Anpassningsmöjligheterna av webbsidorna är stora vilket även inkluderar möjligheten att lyssna. Stora delar av webbsidorna är översatta till engelska. Internt finns ett förvaltningsövergripande webbråd som kontinuerligt arbetar med förbättring av webben.

Informationen om de olika enheterna inom verksamheterna kan ses som ett framtida utvecklingsområde. Speciellt avseende på att lyfta fram information om de olika enheternas resultat och därmed kunna göra jämförelser mellan de olika enheterna utifrån ett brukarperspektiv.

Arbetet med att förbättra e-servicen pågår i ett samarbete med region Värmland. Idag finns det många blanketter som först behöver skrivas ut innan de kan hanteras. Det är därför ett viktigt förbättringsarbete som behöver göras framöver och där det finns goda förutsättningar att lyckas inom kort.

## **Valfrihet och påverkan**

Valfrihetsfrågan har inte varit speciellt aktuell i kommunen. Det är inte en självklar rätt att välja, men önskemål kan framföras vilka man försöker ta hänsyn till. Är man exempelvis inte nöjd med sitt SäBo eller skola kan man flytta till en annan om plats finnes. Kommunen har ej förskolor med olika inriktningar. Det finns en förskola som drivs i alternativ driftsform. Medborgarnas möjligheter att välja alternativa driftsformer är därmed begränsade.

Förekomst att välja volym på serviceutbudet och därmed påverka avgift/taxa finns inom sophanteringen.

## **Brukarundersökningar**

Forshaga kommun använder sig av brukarundersökningar inom skola, vård- och omsorg, kommunteknik, miljö- och bygg och inom kultur- och fritid. Resultaten används för att justera mål, mått och aktiviteter i det kommunövergripande styrnings- och ledningssystemet i Stratsys.

Inom äldreomsorgen används de nationella brukarundersökningarna med syfte att förbättra sina verksamheter. Skillnader kunde ses och ett sämre resultat avseende bemötande inom hemtjänsten ledde till att förbättringsinsatser påbörjades. Modellen med att göra ett urval av de äldre i undersökningarna begränsar användningen av resultaten eftersom det behövs totalundersökningar.

Ett förbättringsområde framöver kan vara att mer tydligt och systematiskt redovisa vad alla undersökningar lett till för åtgärder samt vilka förbättringar som uppnåtts i slutändan. Därmed kan nytta av arbetet få en större betydelse och legitimitet.

## **Systemför service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts- /klagomålshantering**

Kommunen har tagit fram servicedeklarationer, tydliga beskrivningar av vad man kan förvänta sig av de olika tjänsterna. Beskrivningarna är enkla och har ett tydligt brukarfokus. Det finns värdegarantier inom omsorgen samt tydliga svarstider för e-post, facebook med flera. Begreppen kan för en utomstående se lite förvirrande och det kan finnas skäl att se över behovet av enkelhet/tydlighet.

Klagomål och synpunktshanteringen sjuöppades 2012 och täcker alla verksamheter. En hel del synpunkter kommer in på teknisk verksamhet liksom via Facebook. Kommunen hjälper till

med att föra över det till synpunktshanteringen. Kommunen har sammanställningar på webben avseende antalet synpunkter, kategoriserat per år. Redovisar systematiskt och analyserar upp till nämnds nivå. Åtgärder och uppföljning rapporteras dock inte vilket bör vara en förbättringsåtgärd. Flera åtgärder har vidtagits för att förbättra servicen utifrån inkomna synpunkter.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"><li>• Övergripande värdegrund med invånarfokus</li><li>• Utbildningar i bemötande och värderingar</li><li>• Bra information till medborgare på webb</li><li>• Lättläst på nätet</li><li>• Systematiskt arbete med brukarenkäter</li><li>• Servicegarantier för olika verksamheter</li><li>• Klagomålshanteringen täcker hela kommunen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kontinuerliga mätningar av tillgänglighet och bemötande</li><li>• Jämförelser av enheter på hemsidan</li><li>• Fortsatt utveckling av e-tjänster</li><li>• Lyfta fram goda exempel kring tillgänglighet och bemötande</li><li>• Utveckla arbetet med valfrihet</li><li>• Redovisa förbättringar utifrån olika enkäter</li></ul>

### Område 3 Politisk styrning och kontroll

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

#### Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/flera externa utförare. Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är någon form av målstyrning. 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

Forshaga kommun har en vision: ”Barnkommun i Värmland”. Kommunen arbetar sedan ett antal år tillbaka i ett kommunövergripande styrnings- och ledningssystem, Stratsys. Arbetet med Stratsys har utvecklats och börjar sätta sig i organisationen. Styrmodellen är integrerad i Stratsys och har en struktur som bygger på målstyrning från Kommunfullmäktige till verksamhet. Visionen Barnkommun i Värmland är den samlande inriktningen som sedan delas i olika målområden. Dessa delas sedan upp i 9 kommungemensamma mål som sedan bryts ned på nämndmål. Utifrån dessa nämndmål formuleras åtaganden som i sin tur mäts via kopplade mått med målvärden samt olika aktiviteter på enhetsnivå.

Vår bedömning är att modellen innehåller mycket mått och text. Den riskerar därför bli tungrodd och svårt att orka med. En förenkling med begränsade tydliga mätbara mål kan vara en framtida diskussion.

Forshaga kommun har under 2013 tagit fram en gemensam värdegrund i fem punkter. Verksamheterna ska som nästa steg bearbeta värdegrunden för att nå ut till medarbetarna. Till grund för värdegrundsarbetet ligger också ett arbete om att sprida ”värdskap” som ett ledord i organisationen. Till följd av detta har ca 800 medarbetare deltagit på föreläsningar om värdskap. För att ytterligare komma ut i organisationen med budskapet finns möjlighet att i varje arbetsgrupp arbeta med så kallade ”bemötandespel”.

#### Tydliga politiska mål

Verksamhetsplanerna är mycket omfattande och följer den struktur som anges ovan. Det finns många mått och aktiviteter beskrivna. Detaljeringsnivån är mycket hög samtidigt som många av måtten är deskriptiva och ofta bygger på bedömningar och inte faktiska data. Detta gör att det finns många osäkerhetsfaktorer i styrsystemet. Något som bör diskuteras för att få

en ökad tydlighet och säkerhet i bedömningen av resultat. En styrka är även att kunna relatera resultaten i förhållande till andra kommuners resultat.

### Uppföljning och rapportering

Rapporteringssystemet visar på förbrukningen av budgeterade medel samt uppnådda resultat i förhållande till uppställda mål. Stratsyssystemet visar på uppföljningen. Månadsrapporterna tar regelbundet upp ekonomi och redovisas var annan månad till Kommunfullmäktige. Tertiärrapporter avser både ekonomi och verksamhet.

Interna resultatjämförelser på tvärs över sektorsgränser sker beträffande sjukfrånvaro, genus och löner. Kommunen rapporterar sällan resultat som är jämförbara med andra kommuner. Undantagsvis görs detta inom KPB. Detta kan vara ett förbättringsområde och det finns flera inspirerande exempel kring detta inom KKiK.

Förvaltningsrevision sker systematisk för att förse politiker med beslutsunderlag.

### Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

Tjänstemän har ett delegerat ansvar för ekonomi och personal. Det finns lite olika tillämpning mellan verksamheterna. Förklaringen ligger troligen i utvecklandet av olika kulturer.

Ansvarsfördelningen mellan politiker och tjänstemän anses från båda håll fungera i stort sett bra. Sällan uppstår problem och frågorna kring VAD och HUR är tydliga.

### Samspel och dialog

Det finns fler arenor där ledande politiker och tjänstemän kan mötas för informella dialoger. Denna dialog har ökat de senaste åren. I anslutning till budgetprocessen finns flera tillfällen för en sådan informell dialog. Regelbundna träffar sker även innan Kommunfullmäktigesammanträden. På nämnnivå sker det regelbundna träffar med politiker och ledande chefer utifrån respektive förvaltnings behov.

Kommunens politiker erbjuds utbildningar vid olika tillfällen. Alla nämndpolitiker får en två-dagars utbildning. Detsamma gäller för alla nya KF-politiker. I utbildningen ingår även bland annat medborgardialog och Stratsys

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydlig vision och styrkedja</li> <li>• Gemensam värdegrund för kommunen</li> <li>• Kontinuitet i redovisningar av ekonomi</li> <li>• Tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän</li> <li>• Politikerutbildning</li> <li>• Fler arenor där politiker och tjänstemän möts för att diskutera helhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla styr-/uppföljningsmodellen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- stärk ”röd tråd”</li> <li>- mätbarhet avseende resultat</li> <li>- jämförelser för att värdera resultat</li> <li>- analys</li> </ul> </li> <li>• Utveckla målstyrningen mot mer mätbara mål</li> <li>• Rapportering med jämförelser av andra kommuners resultat</li> <li>• Nöjdhetsundersökningar hos politiker av tjänstemannaorganisationen</li> </ul>

## Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för ledarskap, ansvar och delegation</li> <li>• Enheternas ansvar</li> <li>• Tvärsektoriellt samarbete</li> <li>• Personligt ansvar och uppdrag för chefer</li> <li>• Kommunledningens kommunikation</li> <li>• Ledarutveckling</li> </ul>	40

### Allmänt

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

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

### Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Forshaga kommun har under 2013 som ett led i arbetet med att ta fram en gemensam värdegrund också startat ett arbete med att införa ”värdskap” som en del i organisationen. Delegationsordningar finns dessutom inom alla verksamheter

### Resultatenheternas ansvar

Resultatenheterna har rätt att omfördela resurser inom de befintliga budgetramarna. Vare sig överskott eller underskott förs över till kommande år. Allt nollställs vid årsskiftet.

Resultatenheterna har fullt ansvar att rekrytera personal, men inte att göra organisatoriska ändringar i form av nedläggningar av enheter utan att fråga nämnd och ibland fullmäktige (t e x skolor)

### Tvärsektoriellt samarbete

Kommunen har en hel del tvärsektoriella projekt och samarbeten. Kultur och fritid , Barn och utbildning samt Lärande och arbete har ett gemensamt samverkande arbete för att försöka få ned kostnaderna för institutionsvården. I detta ingår att ordna en gemensam förebyggande enhet under 2014. BoU och KoF har ett samarbete med kulturfrågorna vilket gjort att medel kan hanteras mer flexibelt. Samverkan förekommer även kring ensamkommande barn liksom samverkan med Värmlandsoperan för att lägga program riktade till barn och unga

En sammanställning över pågående projekt och processer som pågår i kommunen saknas och kan ses som ett förbättringsområde.

## Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Kommunen använder inte chefskontrakt/chefsavtal på individnivå där resultatförväntningar anges. Chefsutvärderingar görs via medarbetarenkäten .

## Kommunledningens kommunikation

Värdegrunden ska vara den plattform som chefer ska framstå som bärare av organisationen mål och värderingar. I denna fastslås stolthet och engagemang, helhet och samarbete, goda möten, ansvar för framtiden samt mod och beslutsamhet. För att få en praktisk tillämpning av detta har flera chefer konkretiserat detta i praktiken. Detta kan vara ett fortsatt förbättringsområde för att hålla det vid liv i hela organisationen.

Rutiner och stöd för hjälp till chefer när problem uppstår finns det i kommunen. Förutom det kollegiala stödet kan man få hjälp av handledare och konsulter. Kommunchefens ledningsgrupp har erfarenhetsmässigt varit ett gott stöd i roll och uppdrag.

## Ledarutveckling

Kommunen har en god hjälp av Region Värmland när det gäller ledarskapsutveckling. Här finns ett Ledarskapsprogram som kommunen kan tillgå och dra nytta av. Utbildningen innehåller en blandning av olika kommunala chefer och fokuserar mycket på det personliga ledarskapet.

Fyra gånger per år träffas alla chefer gemensamt i kommunen i ett s k chefsforum för att diskutera ledarskap och framtida utmaningar. Det har även förekommit att man bjudit in företagare och föreningsliv till gemensamma träffar för att ta del av andras erfarenheter och kunskap i ledarfrågorna.

Det har också påbörjats en diskussion med Region Värmland om behovet av någon form av trainee-utbildning.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledarutvecklingsprogram (befintliga, blivande chefer)</li> <li>• Projektorientering av tvärsektorielt utvecklingsarbete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Överföring av över- och underskott på enhetsnivå</li> <li>• Mer fokus på resultat i chefspolicy</li> <li>• Chefskontrakt och chefsutvärderingar</li> <li>• Sammanställningar av pågående tvärsektorielt samarbete</li> <li>• Ledare som förebilder avseende värderingar och mål</li> </ul>



## Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling</li> <li>• Kostnader och resultat i budgetprocessen</li> <li>• Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll</li> <li>• Kommunikation kring resurser och resultat</li> <li>• Jämförelser</li> <li>• Extern samverkan</li> </ul>	49

### 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

Kommunen arbetar med planer och strategier för resultatstyrning inom ramen för styr- och ledningssystemet. Det finns en strävan av att få mål och resultat kopplat till budget. Budgetdialoger sker med utgångspunkt från uppföljning av resultaten. Kommunen har en tydlig strävan av att få fram en "röd tråd" och transparens i hela processen. Vi anser att denna process är viktig att fortsätta med och att det finns stora utmaningar i ett sådant förbättringsarbete i framtiden. Effektivitetsarbetet är en komplex fråga för en kommun och det är inte givet att vara kostnadseffektiv utan att bli hårt kritiserad från olika håll.

### Kostnader och resultat i budgetprocessen

Alla typer av kostnader redovisas, inklusive kapitalkostnader och personalkostnader. Kostnader för respektive tjänst har främst skett inom äldreomsorgen där man använder sig av Kostnad per brukare (KPB). Kostnaden för förskoleverksamheten har man gjort beräkningar på eftersom det finns ett föräldrakorporativt driven förskola.

### Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Det finns en systematisk uppföljning av avvikelser på förvaltningsnivå och enhetsnivå. Förutom den månatliga resursförbrukningen tas det fram tertialrapporter och år där resursförbrukning, resultat och måluppfyllelse kontinuerligt följs upp. Avvikelser och resultat inom skolan rapporteras när sådana rapporter sammanställs nationellt. Rapporter kring klagomåls- hantering sker var 6 månad inom omsorgen.

Något speciell arbete med arbetsprocesser i syfte att effektivisera tjänsternas förmedling till brukare har inte gjorts.

## Kommunikation kring resurser och resultat

Resursförbrukning och resultat kommuniceras inom verksamheterna men på olika sätt. Stratsys är ett verktyg som används för att presentera resultat och resursförbrukning. Politiker har även tillgång och möjlighet att gå in och se hur situationen ser ut.

Genom chefsforum finns en gemensam arena för att löpande föra diskussioner om resursförbrukning och resultat.

## Jämförelser

Kommunen har inget övergripande arbete med att kontinuerligt jämföra sig med andra kommuner. Det finns nätverk på verksamhetsnivå för olika professioner, exempelvis KPB inom äldreomsorg. Resultaten av Öppna Jämförelser inom olika verksamheter används dock. Resultatjämförelser mellan olika enheter inom kommunen sker sporadiskt och i liten omfattning

Detta ser vi som en framtida förbättringsområde för att utveckla Resultatstyrningen. Detta inkluderar även redovisning av resultatjämförelser mellan kommunens olika enheter för brukare och medborgare. Här finns många exempel att finna inom KKiK.

## Extern samverkan

Forshaga kommun har samverkan inom flera verksamheter och är ett starkt område i kommunen. Exempelvis delar man växel/telefoni med Kils kommun men den är placerad i Forshaga, Miljö- och byggnämnd delas med Munkfors kommun, Samverkansnämnd om IT-frågor delas med Kils kommun. Överförmyndarnämnd delas tillsammans med kommunerna Grums, Hagfors, Munkfors och Kil. Drifts- och servicenämnd delas tillsammans med alla kommuner i Värmland. Samarbete sker med Karlstads Universitet och regionalt utvecklingscenter genom olika utvecklingsarbete inom bland annat skolan. Samarbete sker med landstinget om verksamheten "familjecentrum" där olika verksamheter finns samordnade såsom ungdomsmottagning, öppen förskola, föräldrautbildningar, familjepedagog, och telefonrådgivning och Karlstadsregionens räddningstjänstförbund, genom samverkan med Karlstad, Hammarö, Grums och Kil.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inriktning mot resultatstyrning</li> <li>• Tydlig kostnadsredovisning</li> <li>• Möjlighet för politiker att få inblick i rapporteringssystemet</li> <li>• Samverkan med externa organisationer</li> <li>• Samverkan med frivilligkrafter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla arbetet med resultatstyrning</li> <li>• Fortsatt utveckling av tjänsternas resultat och effektivitet</li> <li>• Effektivisering av arbetsprocesser (verksamhet)</li> <li>• Jämförelser som en del i styrning/uppföljning</li> <li>• Jämförelser av resultat för enheter internt och externt</li> </ul>

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personalstrategi</li><li>• Rekrytering</li><li>• Kompetens- och medarbetarutveckling</li><li>• Individuell lönesättning</li><li>• Arbetsmiljöarbete</li><li>• Mångfald</li></ul>	56

### 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

Kommunen har ingen aktuellt övergripande personalstrategi i ett eget dokument. Arbetet med dessa frågor finns i den kommunövergripande resultat- och styrningsmodellen. Personal är ett av de tre gemensamma målområden. Det finns mål, åtaganden och mått som ligger till grund för hur personalstrategin ska kopplas ihop med budget. Bland de kommungemensamma målen som berör personalstrategi finns t.ex. ”god förståelse för uppdraget”, ”en god hälsa bland medarbetarna” och ”medarbetarens kompetensutveckling”.

### Rekrytering

Kommunen arbetar med att skapa attraktivitet kring sina tjänster. Det finns för en del anställda möjlighet att kunna arbeta hemifrån, heltidsanställning om man så vill inom äldreomsorgen, fria arbetskläder inom vissa yrken samt flextid.

Kommunen stödjer friskvårdsinsatser genom en friskvårdspeng på 500 kr per person, och det finns möjligheter till en friskvårdstimme. Man ordnar julbord för alla. Möjlighet att tillgå HemPC finns även.

Forshaga arbetar systematiskt med att göra sig attraktiv som arbetsgivare. Kommunen arbetar sedan en tid tillbaka i rekryteringsverktyget ”My Network”, där annonserade tjänster och ansökningar hanteras och administreras. Det finns informationsfoldrar för marknadsföring ”Hur det är att jobba i Forshaga inom Barn och Ungdom samt inom Omsorgen. Det finns även beskrivet yrkesgrupper som kan vara aktuella och vad man söker just nu. Detta är ett initiativ som vill rekommendera andra kommuner att ta efter.

### Kompetens- och medarbetarutveckling

Frågor ställs i medarbetarenkäten kring utveckling av kompetens. Kommunen gör ingen central analys eller sammanställning av enkätresultatet utifrån behovet av kompetensutveckling. Kompetensutvecklingsplaner på verksamhetsnivå ska läggas in i Stratsys och knyts till budget. Någon helhetsbild av hur mycket som satsas på personalens kompetensutveckling

går inte att få fram. Detta kan vara ett förbättringsområde som kan stärka kommuns varumärke.

Medarbetarsamtal genomförs regelbundet inom hela kommunen. Medarbetarsamtal och lönesamtal är ett samtal inom omsorgen.

Individuell lönesättning sker inom alla förvaltningar i kommunen. Kriterier för lönesättning har tagits fram gemensamt med facken. Dessa är olika på olika förvaltningar för att få fram mer verksamhetsspecifika inslag. Några riktlinjer finns inte som belönar gruppen/individens bidrag till resultat och måluppfyllelse.

### **Arbetsmiljöarbete**

Forshaga kommun genomför medarbetarundersökningar vartannat år. Undersökningens resultat återkopplas till respektive verksamhet med handlingsplaner som resultat. Resultatet ligger också till grund för vilka satsningar som görs för att vidareutveckla chefsutbildningar inom kommunen. Resultaten används också för att förbättra mål, mått och aktiviteter i det kommunövergripande styrnings- och ledningssystemet

### **Mångfald**

I Forshaga genomförs en del aktiviteter för att öka mångfalden i organisationen. Speciellt har detta rört som jämställdheten i kommunen. I övrigt så har mångfaldsfrågan inte varit speciellt aktuell i kommunen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marknadsföring av jobb inom olika verksamheter</li> <li>• Friskvårdsinsatser</li> <li>• Strukturerat arbete med medarbetarsamtal</li> <li>• Väl fungerande arbetsmiljöarbete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökat fokus på kompetensanalys och utbildning utifrån ett helhetsperspektiv</li> <li>• Medarbetarutbildning</li> <li>• Resultatfokus i lönekriterier</li> <li>• Lönesystem som belönar gruppens bidrag till resultat och måluppfyllelse</li> </ul>

## Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiskt kvalitetsarbete</li> <li>• Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling</li> <li>• Lärande genom omvärldsspaning och samverkan</li> <li>• Kreativitet och innovationer</li> <li>• IT-stöd</li> </ul>	47

### Allmänt

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

### Strategiskt kvalitetsarbete

I styr- och ledningssystemet finns mål, åtaganden och mått som berör service och kvalitetsarbete. Utöver detta finns ingen speciell kvalitetspolicy eller gemensamt arbetssätt kring kvalitetsutveckling och förnyelsearbete.

En övergripande IT-strategi finns framtagen som bygger på samverkan inom Region Värmland men också i den gemensamma IT –nämnd som finns med Kils kommun.

### Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Gemensamt för Forshaga är arbetet med att tydliggöra sin tjänster gentemot medborgarna i form av servicedeklarationer eller motsvarande. Den därtill kopplade synpunkt och klagomålshantering som täcker hela kommunen får ses som ett gemensamt verktyg för att utveckla och förbättra verksamheterna. Det närliggande värdegrundsarbetet inom omsorgen får även ses som en metod och verktyg för att kunna förmedla information men även att kunna följa upp på sikt.

Flera verksamheter har även använt fokusgrupper som en metod för att få fram synpunkter och åsikter om olika aspekter av de kommunala tjänsterna.

Arbete med den tidigare Kommunkompassutvärderingen samt återkommande utvärderingar av Kommunkompassen får ses som ett viktigt bidrag till den systematiska verksamhetsutvecklingen.

### Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Kommunen deltar utifrån sin verksamheter i flera olika nätverk. Främst med kommuner i Värmland. Kil och Hammarö har och är viktiga samverkanspartners. Inspiration för eget

utvecklingsarbete har även tagits från kommuner utanför regionen såsom exempelvis Söderhamn när man tog fram formen för Lärcenter och Eskilstuna när gäller klagomålshantering, med mera. Men även Nacka när det gäller arbete med Ipads. Essunga kommun och Stockholm när det gäller utveckling av pedagoger och annat skolarbete.

### **Kreativitet och innovationer**

Kommunen tillämpar inget enhetligt system som fångar upp och stimulerar medarbetarnas kreativitet.

Detta kan enligt utvärderarna vara ett framtida utvecklingsområde för kommunen. Genom att stödja medarbetarnas kreativitet och lyfta fram förbättringsidéer och förslag som effektiviserar och utvecklar tjänsterna kan många goda idéer tas tillvara. Belöningar, priser, uppmärksamhet etc. kan vara till gagn i detta. Ta gärna del av Hammarö, Örebro och Katrineholms erfarenheter.

### **IT-stöd**

Kommunens intranät är den viktigaste källan för information för kommunens anställda. Alla anställda som har behov av informationen har tillgång till dator. Många olika IT system som förekommer i kommunen och är kopplade till olika funktioner och verksamheter och talar inte samma ”språk”. Det är en framtida utmaning att få alla dessa att kommunicera med varandra vilket säkerligen skulle höja effektiviteten.

Kommunen har tagit ett samlat grepp kring information och kommunikationsfrågorna vilket resulterat i en tydlig förbättring av webbsidorna vilket även omfattar intranätet. Webbsidorna känns idag som mycket lättorienterade.

Ansvar för IT frågorna är integrerade i kommunens ledningsgrupp samtidigt som frågorna knyts ihop i direkt samarbete i form av planer och förbättringar med Kils kommun.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samarbete i regionen kring IT</li> <li>• Servicedeklarationer och klagomålssystem</li> <li>• Inspirationer från omvärld i förbättringsområden</li> <li>• Intranät som en central informationsbärare och stödfunktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckling av ett sammanhållet kvalitetsarbete</li> <li>• Plan/strategi för service kvalitetsutveckling och förnyelse</li> <li>• Utveckla omvärldsspaning utifrån verksamhetsperspektiv</li> <li>• Utveckla system som stödjer, belönar, sprider kreativitet (kvalitetspris)</li> </ul>

## Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategier för samhällsbyggande</li> <li>• Samarbete med civilsamhället</li> <li>• Samarbete med kulturlivet</li> <li>• Stöd till näringslivet</li> <li>• Internationella kontakter</li> <li>• Hållbar utveckling</li> </ul>	75

### 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

Forshaga kommun har en övergripande strategi för näringslivsarbetet i kommunen – Attraktiva Forshaga, som har en handlingsplan kopplad till sig som heter ”Förenkla helt enkelt 2014”. Handlingsplanen kom till för att sätta upp mål och spetsa till några av kommunens utmaningar den närmsta tiden.

Kommunen har även antagit en ny internationell strategi/policy under 2013 som ligger till grund för arbetet med internationella kontakter. Internationalisering ses som ett långsiktigt åtagande för kommunens samtliga verksamheter.

Forshaga har även väl genomarbetad Energi och Klimatstrategi för 2009-2020 med kopplade styrtalet.

### Samarbete med civilsamhället

En dag i veckan har föreningslivet verksamhet på en skola. Elevens val med föreningar. Fritidsbanken, som är en samverkan mellan kyrkan och föreningar där man kan låna sportutrustning. Avtal finns med Röda korset med ett samarbete kring SFI för att skapa bättre förutsättningar för individen. Kulturhus i Deje som arrangerar olika aktiviteter. Även Folkets hus är involverade.

Företagare bjuds in på specifik dag till skolorna för att berätta om sitt företag och olika yrken. Kommunen har även tagit initiativ till bildandet av demensförening och anhörigstöd. Stöd ges även till oorganiserade grupper. En stor EPA-mässa har hållits med hjälp av kommunen.

Kulturförvaltningen skriver avtal med organisationer för vad som ska åstadkommas nästkommande år. Forshaga en av de kommuner landet som har störst föreningsliv. Det finns även regional samverkan i olika nätverk inom kultur och fritid.

Kommunen deltar i ett nätverk för konstnärer, den så kallade Lusternrundan.

Kommunen har stöttat Röda Korset i anläggande av en vacker park med karpar i dammar.

Kulturplaner upprättas för eleverna så att alla elever ska kunna ta del av kulturutbudet.

Kulturstipendier delas regelbundet ut av kommunen. Förutom detta anordnas ett flertal arrangemang ihop med föreningar såsom exempelvis Forshagafestivalen, Kammarmusikdagarna, Företagsmessa och mässor för nyinflyttade med mera.

### **Stöd till näringslivet**

Kommunen gör regelbundet näringslivsundersökningar. Man deltar i SKL:s Insikten. Det finns ett flertal samarbetsformer mellan kommun och företag: exempelvis regelbundna branschträffar, Karlstad Business Region, Frukostmöten, Småföretagarmöten med mera. Man har även bidragit med kompetenshöjande insatser såsom LOU-utbildningar för företagare ihop med Hammarö kommun. Samverkan sker i olika konstellationer kring besöksnäringen. Nyföretagare ges rådgivning vid uppstart.

Den aktiva samverkan som finns mellan kommun och näringsliv har bland annat resulterat i Forshagaakademien som ursprungligen drevs som en egen gymnasieutbildning men som idag är avknoppad. Från början var det enbart sportfiske men den har idag breddats till sitt innehåll och har idag riksintag. Vård och omsorgscollege drivs av Lärcenter och man säljer platser till andra kommuner.

Genom olika kluster marknadsförs Värmländsk industri utomlands. Speciellt i Tyskland och Norge.

### **Internationella kontakter**

Forshaga kommun har vänorter. Ett årligt utbyte sker med vänorten Klütz i Tyskland. Förutom detta har det skett ett flertal internationella kontakter inom exempelvis Räddningstjänst och skola.

I dagsläget deltar inte Forshaga på egen hand i något EU-finansierat projekt däremot deltar man i projekt som drivs av Region Värmland som delfinansieras av EU-medel exempelvis Attraktiva Värmland och Tillväxt Värmland. Några exempel där man samverkar:

- Leader Närheten. Forshaga kommun finns representerade. Genom Leader finns ett antal landsbygdsprojekt inom kommunen. Delfinansiering görs av de kommuner som ingår i Leader-området, i och med nya projektmedel från kommunen utvärderas samarbetet.
- ICLD – international center for local democracy, en del av SIDA. I projekt genom ICLD arbetar Forshaga med demokratiutveckling genom kommunala partnerskap. Forshaga kommun har tidigare fått beviljat medel för en förstudie tillsammans med Kgatleng i Botswana. Syftet var att gemensamt komma fram till om kommunerna ska söka medel från ICLD för ett gemensamt projekt. De tilltänkta samarbetsområdena är småskalig turism, lokal näringslivsutveckling, hur man arbetar med utsatta grupper och medborgardialog. Genom ICLD fick Forshaga och Yogyakarta City Complex i Indonesien under 2013 medel för en förstudie.

### **Hållbar utveckling**

Forshaga kommun arbetar med olika åtgärder för att minska utsläpp av växthusgaser, kemikalier med mera i den egna verksamheten. Man har exempelvis bytt ut oljepannor till förnyelsebar energi, sänkt driftskostnader i fastigheter samt bytt ut lampor.

I strategiprogrammet finns koncernens insatser inom området angivna. Insatser finns specificerade på kommunen som geografiskt område men också som organisation samt för varje fastighet. Skrivningen är bra upplagd och genomarbetad.



Energirådgivning ges i samarbete med tre andra kommuner: Kil, Grums och Munkfors.

<b>Styrkor</b>	<b>Förbättringsmöjligheter</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för samverkan med näringsliv</li><li>• Många exempel på internationellt utbyte</li><li>• Strategi för hållbar utveckling</li><li>• Många kontaktytor med civilsamhället</li><li>• Kulturplan för alla elever</li><li>• Många kontaktytor med näringslivet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan och strategi för samverkan/stöd till kulturlivet</li><li>• Strategi för samarbetet med frivilliga krafter samt stöd till oorganiserade grupper</li></ul>

## 4. Översikt av poängfördelning

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

<b>1.</b>	<b>Offentlighet och demokrati</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	8	15	50%
1.2	Hur informeras medborgarna?	16	20	82%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	3	25	12%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande?	18	30	60%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	5	10	53%
		<b>50</b>	<b>100</b>	<b>50%</b>

<b>2.</b>	<b>Tillgänglighet och brukarorientering</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?	8	15	50%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	13	25	53%
2.3	Hur informerar kommunen om service och tjänster?	8	15	52%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	4	15	29%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	9	15	59%
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	12	15	80%
		<b>54</b>	<b>100</b>	<b>54%</b>

<b>3.</b>	<b>Politisk styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	8	15	55%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	9	25	38%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	16	25	63%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	19	20	95%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	8	15	53%
		<b>60</b>	<b>100</b>	<b>60%</b>

<b>4.</b>	<b>Ledarskap, ansvar och delegation</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	3	15	20%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	6	10	63%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorieellt samarbete?	6	20	31%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	5	15	32%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	20	48%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	10	20	50%
		<b>40</b>	<b>100</b>	<b>40%</b>

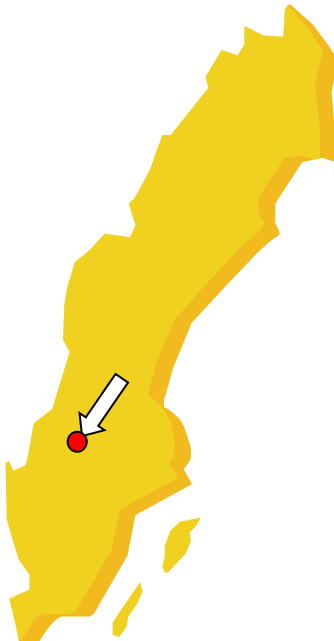
<b>5.</b>	<b>Resultat och effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	6	15	40%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	9	20	45%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	5	20	27%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	13	15	87%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	5	20	27%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	10	10	100%
		<b>49</b>	<b>100</b>	<b>49%</b>

<b>6.</b>	<b>Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	8	15	55%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	16	20	78%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	12	25	48%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	9	15	59%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	11	15	70%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	1	10	11%
		<b>56</b>	<b>100</b>	<b>56%</b>

<b>7.</b>	<b>Verksamhetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	9	15	62%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	13	25	50%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldspaning och samverkan?	11	20	57%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	1	20	5%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	13	20	67%
		<b>47</b>	<b>100</b>	<b>47%</b>

<b>8.</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	9	15	58%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	16	20	78%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	18	20	91%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	13	15	87%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	4	10	44%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	15	20	77%
		<b>75</b>	<b>100</b>	<b>75%</b>

## 5 Kortfakta om Forshaga kommun

<b>Kommungrupp enligt SKL:s definitioner</b>	3. Pendlingskommun Kommuner där mer än 40 procent av nattbefolkningen pendlar till en annan kommun	
<b>Folkmängd</b>	11 311	
<b>Folkökning/minskning 2008-2009</b>	+ 82	
<b>Antal anställda</b>	887	
<b>Partier som ingår i styret efter valen 2010</b>	S	