



Plan  
Policy  
Handlingsplan  
**Riktlinje**

Uppdaterad 2021-10-14

# Kvalitets- och styrmodell

Övergripande riktlinjer

## Innehåll

1. Läsanvisning .....	3
2. Inledning .....	3
3. Kvalitets- och styrmodell i Forshaga kommun .....	3
4. Mål- och resultatarbete .....	12
5. Vår basverksamhet .....	16

**Fastställt av:** Kommunledningsgruppen (Kvalitets- och styrmodell, summering kap 3 antas i KF)

**Fastställt datum:** 2021-10-19

**Dokumentet gäller till och med:** Tills vidare

**Dokumentet gäller för:** Alla nämnder och förvaltningar

**Dokumentansvarig:** Kommunstyrelsen, Kommunledningskontoret

**Diarienummer:** KS/2021:358

**Vision och budget med strategisk plan** Vision: "Forshaga kommun 2040 - varmt välkommen!

*Här känner sig alla välkomna, trygga och inkluderade. Genom att vara öppna och visa tillit till varandra gör vi alla delaktiga. Våra olikheter är vår styrka. Vi ser möjligheter och utvecklas tillsammans. Gemensamt bygger vi ett hållbart och tryggt samhälle där ingen lämnas utanför.* Kommunfullmäktiges budget med strategisk plan är kommunens viktigaste övergripande styrdokument. I budgeten återfinns också vår vision, det önskvärda framtida tillståndet för kommunen och kvalitets- och styrmodellen som övergripande beskriver hur den kommunala verksamheten ska styras, följas upp och utvärderas. Strategisk plan innehåller kommunens övergripande mål och värdegrund.

**Plan** anger inriktning och konkreta mål i en fråga av större vikt. Den är vägledande för beslut och styrning. Planen tar inte ställning till utförande eller metod. Har en begränsad giltighetstid och ska följas upp. Exempel på plan kan vara Bostadsförsörjningsplan. Beslutas av kommunfullmäktige, kommunstyrelsen eller nämnd.

**Policy** är ett kortfattat dokument på en övergripande nivå om specifika, strategiskt viktiga områden. Den är vägledande för beslut och styrning. Policy tar inte ställning till utförande eller metod. En policy är vanligtvis långvarig, och gäller tills vidare. En policy bör konkretiseras i andra styrdokument, oftast i riktlinjer. Exempel på policy kan vara Upphandlingspolicy och Kommunikationspolicy. Beslutas av kommunfullmäktige, kommunstyrelsen eller nämnd.

**Handlingsplan** är en sammanställning av aktiviteter som tillsammans ska leda till att uppnå mål. Den visar konkret vad som ska göras inom ett visst område, vem/vilka som ansvarar för uppgiften, ekonomiska konsekvenser samt när det ska vara klart alternativt när det ska följas upp. Omsätter ofta inriktningen i planen till konkreta åtgärder. Exempel på handlingsplan kan vara Handlingsplan för nybyggnation av flerfamiljshus på Åsmyren. Beslutas av kommunchef, förvaltningschef eller ledningsgruppen.

**Riktlinjer** är den mest konkreta formen av styrdokument. Ett dokument som innehåller en anvisning eller rekommendation för hur exempelvis en policy ska uppnås. Riktlinjer avser främst frågor rörande ren verkställighet. Riktlinjer kan betraktas som en slags handbok som ska ange ramarna för vårt handlingsutrymme i en viss fråga. Gäller tillsvidare vilket innebär att gamla riktlinjer måste upphävas när de blir inaktuella. Exempel på riktlinjer kan vara Riktlinjer för användande av sociala medier. Beslutas av kommunchef, förvaltningschef eller ledningsgruppen.

# 1. Läsanvisning

Syftet med riktlinjerna är att ge en struktur, ett ramverk, för hur vi arbetar med kvalitetsledning och styrning i Forshaga kommun. Dokumentet riktar sig till chefer, stödfunktioner och förtroendevalda i nämnder, förvaltningar och verksamheter.

## 1.1 Några viktiga begrepp som underlättar förståelsen för riktlinjerna

### 1.1.1 Mål - och resultatstyrning

Mål- och resultatstyrning är politikens verktyg för att styra Forshaga kommun. Det är en del i vårt förbättringsarbete där vi fokuserar på våra övergripande mål och viktigaste resultat. I vår mål- och resultatstyrning har vi en målkedja mellan de politiska målen (övergripande mål) och verksamhetens åtaganden och aktiviteter. Detta samlas i vårt stödsystem. Politiken beslutar om vision, målområden, övergripande mål och indikatorer i kommunfullmäktige tillsammans med budget för samma år.

### 1.1.2 Tillitsbaserad styrning och ledning

Tillitsbaserad styrning och ledning har blivit ett allt mer använt begrepp bland Sveriges kommuner och myndigheter sedan regeringen tillsatte utredningen Tillitsdelegationen. Detta var en delegation utsedd av regeringen, med riksdagens stöd, att under perioden 2016-2020 genomföra projekt som främjade idé- och verksamhetsutveckling i kommuner och regioner. Ett teoretiskt ramverk med vägledande principer för tillitsbaserad styrning utvecklades under denna period i samverkan mellan en rad forskare. En tillitsbaserad styr- och ledningsmodell bygger på dialog, mer delegering och mindre detaljstyrning.

### 1.1.3 Systematiskt kvalitetsarbete

I vårt kvalitetsarbete arbetar vi systematiskt med att förbättra och kvalitetssäkra verksamheten utifrån grunduppdraget. Detta omfattar att arbeta mot övergripande mål samt att följa lagar, förordningar och föreskrifter.

# 2. Inledning

Utgångspunkten för all verksamhet inom Forshaga kommun är att tillhandahålla en kommunal service av hög kvalitet med fokus på rättighetsbärarnas (kommuninvånarna, de vi är till för) behov och önskemål. Invånarna ska ges möjlighet till ett reellt inflytande över den kommunala verksamheten genom de demokratiska processerna. Rättighetsbärarna ska i så stor utsträckning som möjligt ges möjlighet att aktivt delta och vara medskapande i den service de har del av.

Verksamheter som bedrivs i Forshaga kommun strävar efter att nå de beslutade målen och ska ha en kvalitetsnivå som följer gällande inriktningsdokument, kvalitetsgarantier och lagstiftningar. Det är viktigt att Forshaga kommun kontinuerligt utvecklar all verksamhet för att kunna möta de utmaningar vi står inför samt våra rättighetsbärares behov och förväntningar. För att lyckas med detta krävs tydliga mål men också en mer tillitsbaserad styrning, där beslutsutrymme flyttas ut till kärnverksamhetens frontlinje, helst ut till det direkta mötet med de vi är till för. Verksamheternas uppdrag är att skapa rätt och hög kvalitet på ett så kostnadseffektivt sätt som möjligt, sett ur ett långsiktigt och hållbart perspektiv.

# 3. Kvalitets- och styrmodell i Forshaga kommun

## 3.1 Syfte och bakgrund

### 3.1.1 Inledning

För att kunna möta de utmaningar vi står inför samt våra rättighetsbärares (kommuninvånarnas) behov och förväntningar har Forshaga kommun ett ramverk som är gemensamt för alla våra verksamheter. Kvalitets- och styrmodellen beskriver övergripande hur kommunens verksamhet ska styras, följas upp och utvärderas. Den är politikens verktyg för styrning, verksamhetens verktyg för organisering och genomförande samt strukturen för en lärande organisation.

Att ständigt arbeta med förbättring och utveckling utifrån ett lärande perspektiv krävs för att utvecklas både som medarbetare, team och organisation. Att ständigt arbeta med delaktighet på många fronter blir allt viktigare. Det gäller såväl involvering av medarbetare som invånare och lokala organisationer i utveckling av våra verksamheter. Frågorna om hållbar utveckling är så

komplexa att en enskild organisation inte klarar att nå övergripande mål inom FN:s Agenda 2030 (överenskommelse 2015) på egen hand. Alla människors lika värde och rättigheter samt vår demokrati behöver försvaras varje dag. Det gör vi genom att skapa goda förutsättningar till delaktighet och respektfulla samtal samt ta vara på den samlade kompetensen både inom och utanför organisationen. Att inte lämna någon utanför är en stor utmaning i en komplex vardag.

Syftet med en kvalitets- och styrmodell är att kommunens invånare ska veta vad de kan förvänta sig av kommunens verksamhet och vad som är prioriterade utvecklingsområden. I modellen klargörs även rollfördelningen mellan politiker och tjänstepersoner. Politiker beslutar om vision, övergripande mål, kvalitetsnivå och ekonomi. Chefer och medarbetare beslutar om hur detta ska utföras. Modellen säkerställer att vi gör rätt prioriteringar och lägger tid och resurser på rätt saker utifrån de övergripande målen. Prioritering är en förutsättning för att åstadkomma utveckling, allt är viktigt men allt är inte viktigast. Mer om inriktning och övergripande mål finns att läsa i dokumentet Strategisk plan, vilken revideras årligen, liksom i dokumentet Mål och riktlinjer för god ekonomisk hushållning.

### 3.1.2 Vårt grunduppdrag kring mänskliga rättigheter

De övergripande målen inom Agenda 2030 syftar till att nå hållbar utveckling och hör samman med vårt uppdrag som offentlig myndighet, att skydda, främja och tillgodose de mänskliga rättigheterna. Detta är en utgångspunkt för att nå hållbar utveckling inom samtliga dimensioner, såväl socialt, ekonomiskt som miljömässigt. Utgångspunkten för mänskliga rättigheter är att alla människor är födda fria med samma värde och samma rättigheter. De mänskliga rättigheterna gäller för alla människor överallt. De är ett medel i arbetet för ett hållbart samhälle, för jämlikhet, delaktighet, folkhälsa, integration, barnrätt, välfärd och så vidare. Inom kommunen arbetar vi med dessa rättigheter varje dag; rätt till utbildning, rätt till social trygghet, rätt till vila och fritid, rätt att rösta, rätt till delaktighet och många fler.

Som kommun har vi ett grundläggande uppdrag som kan beskrivas som fyra olika aktörskap kopplat till mänskliga rättigheter:

- Samhällsaktör
- Demokratiaktör
- Välfärdsaktör
- Arbetsgivaraktör

Principerna bakom mänskliga rättigheter blir ett avgörande arbetssätt för att nå det mål om jämlikhet som ska genomsyra Agenda 2030 och att därmed inte lämna någon utanför:

- Icke-diskriminering och jämlikhet
- Deltagande och inkludering
- Transparens och ansvar

### 3.1.3 Tillitsbaserad styrning och ledning

En tillitsbaserad styr- och ledningsmodell bygger på att beslutsutrymmet flyttas ut till kärnverksamhetens frontlinje. Detta ger ökad flexibilitet, kvalitet och service i mötet med de vi är till för. En tillitsbaserad styr- och ledningsmodell bygger på dialog, mer delegering och mindre detaljstyrning. Detta i sig ger förutsättningar för gott medarbetarskap, ständiga förbättringar och kunskapsutveckling. Den politiska styrningen har större fokus på styrning genom prioriterade områden och uppföljningar genom dialoger, än i traditionella modeller. I en tillitsbaserad styr- och ledningsmodell är kommunikation och dialog mellan förtroendevalda och tjänstepersoner en röd tråd. Dialogen i sig är en förutsättning för tillit, engagemang och delaktighet i hela verksamheten. I Forshaga kommun arbetar vi med att uppnå en allt mer tillitsbaserad styrning och ledning. Nedan lyfts de sju principer som tagits fram i samverkan mellan en mängd forskare genom utredningen Tillitsdelegationen (2016-2020). Dessa principer vägleder oss i arbetet och går hand i hand med det kommunala grunduppdraget att skydda, främja och tillgodose allas mänskliga rättigheter:

1. *Tillit* - Sträva efter att som utgångspunkt välja att lita på dem du samarbetar med och ha positiva förväntningar.
2. *Medborgarfokus* - Sätt medborgaren och brukarens upplevelse samt kunskap i fokus och försök förstå vad som värdesätts.

3. *Helhetssyn* - Uppmuntra alla i styrkedjan att aktivt och gemensamt ta ansvar för helheten, det vill säga medledarskap, och samverka över gränser.
4. *Handlingsutrymme* - Delegera befogenheter och mandat, välkomna medbestämmande
5. *Stöd* - Säkerställ ett verksamhetsnära, serviceinriktat och kvalificerat professionellt, administrativt och psykosocialt stöd i kärnverksamheten.
6. *Kunskap* - Premiera kunskapsutveckling, ständigt lärande och en praktik baserad på vetenskap och beprövad erfarenhet
7. *Öppenhet* - Sträva efter öppenhet genom att dela information, välkomna oliktankande och respektera kritik.

### 3.1.4 Mål- och resultatstyrning

Mål- och resultatstyrning är traditionellt förtroendevaldas verktyg för att styra kommuner. Forshaga kommuns politiker ansvarar för att prioritera och formulera långsiktiga, övergripande mål för nämnderna och kommunen i sin helhet. Målområden och övergripande mål ska gå i riktning mot kommunens vision. Inom verksamheterna arbetar vi för att uppnå de politiska mål som kommunfullmäktige tar beslut om.

Mål- och resultatstyrningen innebär i korthet att vi arbetar med ett begränsat antal mål, att vi i vår nulägesanalys och verksamhetsplanering kommer fram till hur vi ska agera för att nå målen (strategi), att vi följer upp målen genom mätbara resultat och att vi utifrån resultaten drar slutsatser och genomför förbättringsaktiviteter.

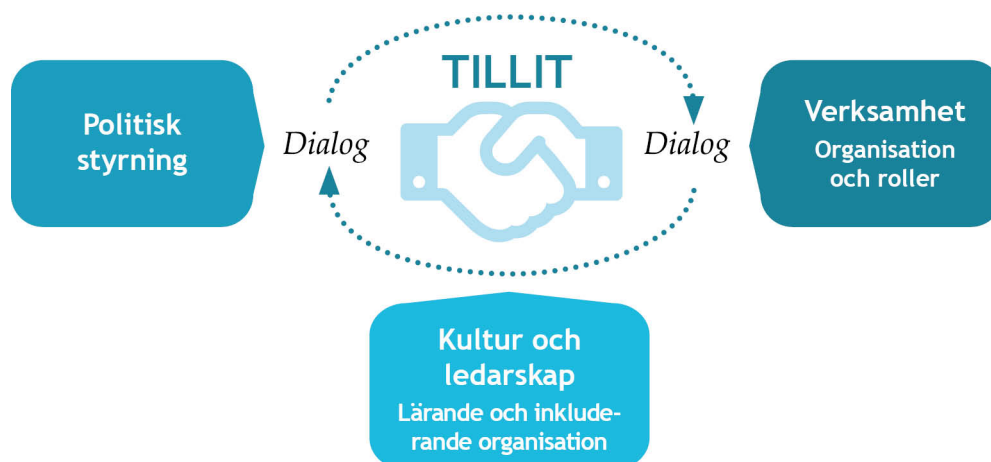
Mål- och resultatstyrning är också ett verktyg för vårt förbättringsarbete. Med hjälp av mål- och resultatstyrning avgränsar vi oss och fokuserar på våra övergripande mål och viktigaste resultat. Vårt arbete med mål- och resultatstyrning ska leda till bättre resultat för de vi är till för.

I vår mål- och resultatstyrning har vi en målkedja mellan de politiska målen (målområden och övergripande mål) och verksamhetens åtaganden och aktiviteter. Politiken beslutar om vision, målområden, övergripande mål och indikatorer (Strategisk plan) i kommunfullmäktige tillsammans med budget för innevarande år. Detta sker senast 30 november för kommande år. Åtaganden (strategiska och resurskrävande aktiviteter) och verksamhetsplaner på förvaltningsnivå beslutas av respektive nämnd senast 31 december inför kommande år. Åtaganden initieras gärna från verksamheterna då arbete sker med verksamhetsplanering kopplat till övergripande mål och aktiviteter prioriteras. Uppföljning av detta arbete sker till politiken främst genom delårsredovisning och årsredovisning, men också i en mer löpande dialog under året.

Arbetet med mål- och resultatstyrning sker i aktuellt systemstöd.

### 3.1.5 Kvalitets- och styrmodellen i bild

Kvalitets- och styrmodellen är politikens verktyg för styrning, verksamhetens verktyg för organisering och genomförande samt strukturen för en lärande och inkluderande organisation.



Figur 1: Kvalitets- och styrmodellen

## 3.2 Politisk styrning

### 3.2.1 Inledning

Riktningen för verksamhetens arbete anges i vision och målområden som gäller inom aktuell mandatperiod. Vid behov justeras dokumentet för den gemensamma riktningen, Strategisk plan, årligen kring övergripande mål och ändrade arbetssätt. Beslut tas i kommunfullmäktige i samband med budget. Kvalitets- och styrmodellen revideras parallellt med årlig Strategisk plan och budget. I dessa dokument finns utförligare beskrivningar av målområden och övergripande mål.

De övergripande målen och nämndernas åtaganden följs upp genom dialog på alla nivåer, ett färre antal indikatorer (mått) för jämförelse med andra kommuner och de mått som tas fram av verksamheten och fastställs politiskt i samband med antagandet av verksamhetsplanen på förvaltningsnivå. Om möjligt bryts måtten ner för jämlikhetsanalys kopplat till bakomliggande variabler som kön, ålder och geografi.

Allt arbete som utförs i Forshaga kommun vilar på den gemensamma värdegrunden och principerna bakom mänskliga rättigheter. Vi utgår från ett rättighetsbaserat arbetssätt och har alltid fokus på dem vi är till för.



### 3.2.2 Vision

Vår vision är värdebaserad och beskriver ett önskvärt framtida tillstånd som vi alla strävar efter. Den är kort och kärnfull och knyter väl an till Agenda 2030 och fokus på alla människors lika värde och rättigheter. Det är en vision som bygger stolthet både inom och utanför vår organisation.

*Forshaga kommun 2040 - varmt välkommen*

*Här känner sig alla välkomna, trygga och inkluderade. Genom att vara öppna och visa tillit till varandra gör vi alla delaktiga. Våra olikheter är vår styrka. Vi ser möjligheter och utvecklas tillsammans. Gemensamt bygger vi ett hållbart och tryggt samhälle där ingen lämnas utanför.*

### 3.2.3 Perspektiv och målområden

Målområdena visar vilka områden som är prioriterade inom kommunen för att nå visionen. De externa perspektiven har invånarna i fokus och handlar främst om det som direkt kommer invånarna till del. Det interna perspektivet tydliggör vilka förutsättningar som är viktiga i vår organisation för att ge en bra verksamhet till invånarna.

Det externa perspektivet innehåller följande målområden:

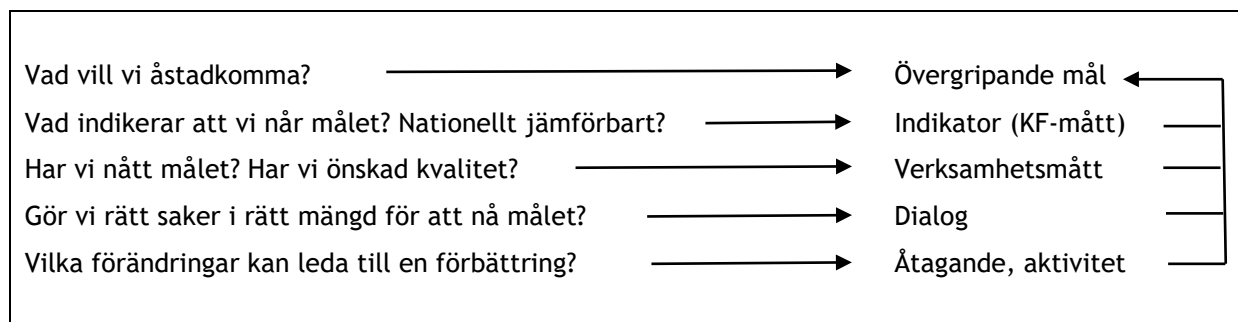
- Trygghet och kunskap för alla
- Utveckling och tillväxt i harmoni

Det interna perspektivet samlas i ett målområde:

- Trygg organisation, ledning och ekonomi

### 3.2.4 Övergripande mål

Inom varje målområde har kommunfullmäktige fastslagit övergripande mål. De är en vägledning till vad målområdet innebär och vad vi vill uppnå inom varje område. De bör ha varaktighet över tid och vara få till antalet för att tydligt visa på prioritering. Alla kommunens verksamheter ska, var och en på sitt sätt, verka för att de övergripande målen uppnås.



Figur 3: Sambanden i målarbetet

### 3.2.5 Vår värdegrund och ett rättighetsbaserat arbetsätt

Vår värdegrund och vårt förhållningssätt handlar om att sätta rättighetsbäraren, kommuninvånaren, i centrum. Grunderna bygger på såväl gott värdskap som den statliga värdegrunden. Kärnan i kommunens värdegrund tydliggör vårt gemensamma uppdrag och för vem vi ska skapa värde.

*Vi är till för invånarna i Forshaga kommun.*

*Forshaga kommun ska vara en bra plats att bo, leva och verka på. Vår roll är att skapa bästa möjliga förutsättningar för det. Människors lika värde och rättigheter genomsyrar allt vi gör.*

- *Vi är stolta och engagerade*

Tillsammans ger vi ett mervärde till våra invånare varje dag. Det ger oss stolthet och engagemang.

- *Vi ser helheter och samarbetar*

Varje medarbetare och verksamhet är en viktig länk i hur vi upplevs av invånarna. Genom delaktighet och god förståelse för uppdraget får vi arbetsglädje och personlig utveckling. I vårt samarbete visar vi varandra respekt och är lyhörda.

- *Vi skapar goda möten*

Vi har ett tillåtande klimat med respekt för varandra. Vi tar eget ansvar och ger utrymme för reflektion. Vi har fokus på lärande dialog och värnar om god information som skapar delaktighet.

- *Vi tar ansvar för framtiden*

Vi utgår från individens bästa och arbetar för ett hållbart samhälle. Vi förbättras och utvecklas genom att lära av goda exempel.

- *Vi är modiga och beslutsamma*

Vi ser framåt, utvecklar verksamheten och når goda resultat. Vi vågar ta nya vägar, gör förbättringar och använder våra resurser på ett effektivt sätt. Vi tar oss an även de svåra frågorna.

Mänskliga rättigheter handlar mycket om vår roll och relation till medborgare, brukare, patienter och klienter. Beroende på hur vi ser på oss själva, vår roll och de vi är till för kommer vi utforma våra verksamheter och möta de vi är till för på olika sätt. Som medarbetare eller politiker i offentlig sektor befinner vi oss oftast i en maktposition i förhållande till de vi är till för, rättighetsbärarna. Som skyldighetsbärare fattar vi på olika sätt små eller stora beslut som kan få avgörande betydelse för människors liv. Människans värdighet är central i de mänskliga rättigheterna och vi människor är ofta måna om att slippa vädja om hjälp eftersom det ofta uppfattas som att en del av vår värdighet går förlorad.

Ett rättighetsbaserat arbetssätt ställer krav på att vi hela tiden är medvetna om makt och på olika sätt arbetar för att kompensera den och utjämna förhållandena så mycket som möjligt. Vi måste hela tiden förhålla oss till etiken - människans kapacitet och inneboende värdighet.

Med ett rättighetsbaserat arbetssätt kan rättssäkerhet och kostnadseffektivitet öka genom satsningar på rätt insatser. Tilliten ökar, både mellan människor och till det demokratiska systemet. Genom detta arbetssätt blir vi bättre på att göra människor delaktiga, får en guide för prioriteringar, fattar bättre beslut, möjliggör ökad livskvalitet och undviker att diskriminera individer eller grupper.

Vårt arbetssätt bygger på principerna bakom mänskliga rättigheter, principer som ska genomsyra både arbetet i vardagen och vårt långsiktiga arbete:

- Icke-diskriminering och jämlikhet
- Deltagande och inkludering
- Transparens och ansvar

### 3.2.6 Indikatorer och verksamhetsmätt

Verksamhetsmått är en viktig del i uppföljningen av de övergripande målen. Verksamhetsmått lyfter fram väsentliga och/eller kvalitativa egenskaper hos målet men är inte målet i sig, utan ger en indikation på hur vi ligger till på vägen för att nå det uppsatta målet. Verksamhetsmått säkerställer också att vi har en effektiv verksamhet med hög kvalitet där kontinuerlig mätning och uppföljning av våra verksamheter sker. Arbete med relevanta verksamhetsmätt sker regelbundet inom det systematiska kvalitetsarbetet.

För uppföljning på kommunnivå (delårsredovisning och årsredovisning) prioriterar vi ett färre antal indikatorer som kan jämföras med andra kommuner och ofta har kopplingar till Agenda 2030 och de mänskliga rättigheterna. Vi deltar regelbundet också i nationella mätningar som till exempel öppna jämförelser (SKR), Kommunens Kvalitet i Korthet (KKiK) och SCB medborgarundersökning. Vad kostar verksamheten i din kommun (VKV) kan också vara användbara mått. Nyckeltalsamlingen Kolada innehåller cirka 5000 nyckeltal, där vi har goda möjligheter att jämföra oss med andra kommuner och om möjligt bryta ner nyckeltalen för jämlikhetsanalys kopplat till bakgrundsvariabler som kön, ålder och geografi.

### 3.2.7 Dialogbaserad planering och uppföljning

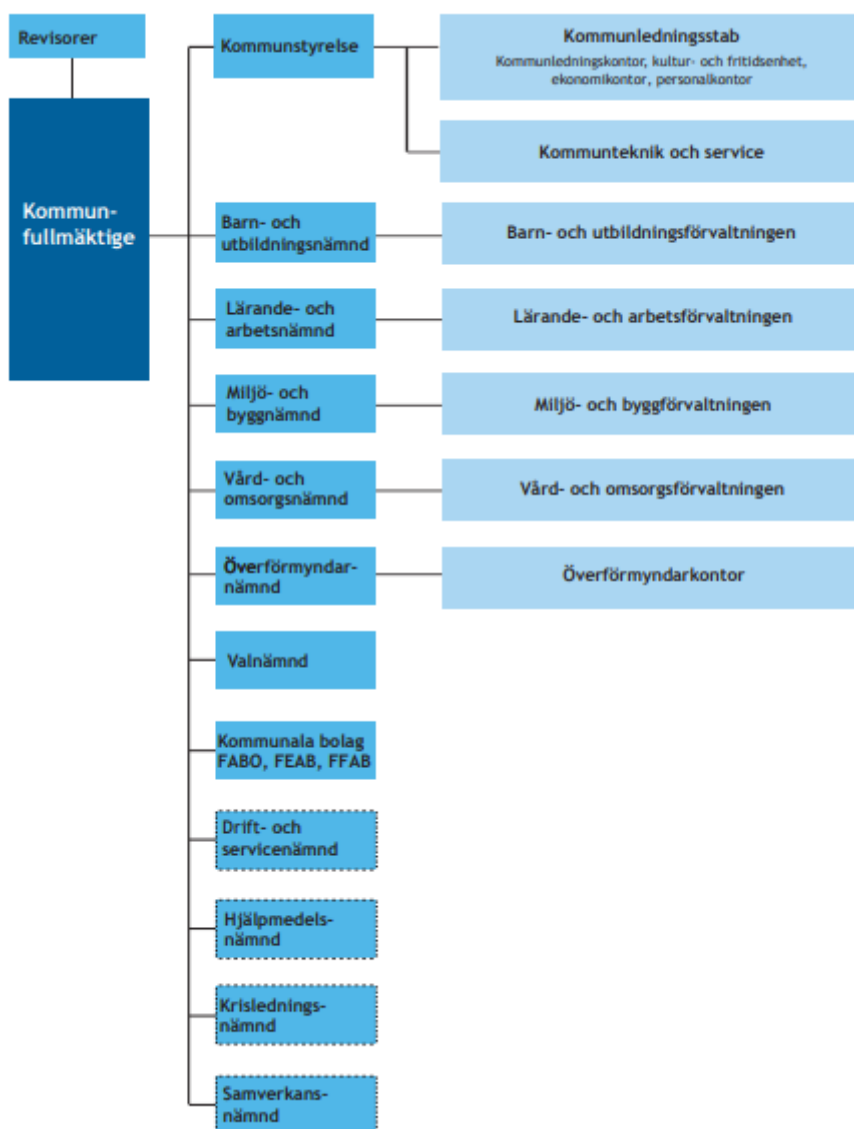
Dialogen ger en mer mångfacetterad bild av nuläget och är ett viktigt styrmedel med syfte att öka förståelse, samsyn och tillit i mål- och resultatarbetet och verksamhetens utveckling. Vi genomför både *planeringsdialog* för förankring av politisk styrning bland medarbetarna och en *uppföljningsdialog* med både politiker och medarbetare.

Med dialog avses ett samtal mellan två eller flera parter i syfte att skapa en gemensam förståelse och acceptans. Dialog är ett samtal där båda parter "befinner sig på samma nivå" utan att någon ska ha rätt eller fel och utan att något beslut ska fattas utifrån dialogen. Att göra en presentation med efterföljande frågor är inte dialog. Dialog har mer karaktären av ett samtal utifrån givet tema och/eller frågeställningar. Dialogen sker i huvudsak i politikens och verksamhetens befintliga forum, till exempel politiska möten, ledningsgruppsmöten, chefsforum, APT, verksamhetsmöten med mera.

Dialogen utgör en väsentlig del av politikens och verksamhetens uppföljning, med en beskriven process och specifika frågeställningar för varje tillfälle.



### 3.2.8 Politiska organisationens struktur



*Kommunfullmäktige* är kommunens högsta beslutande organ och är de som styr kommunen. Kommunfullmäktigeledamöterna är direktvalda av invånarna för att representera dem. De beslutar om vision och övergripande mål, budget, skatt och andra viktiga ekonomiska frågor. De beslutar även om vilka nämnder och bolag som ska finnas. Med hjälp av revisorerna kontrollerar kommunfullmäktige att verksamheterna drivs på rätt sätt.

*Kommunstyrelsen* övervakar att de av kommunfullmäktige fastställda mål, planer och ekonomiska ramar efterlevs genom att följa upp och rapportera till kommunfullmäktige hur verksamheten utvecklas och hur den ekonomiska ställningen utvecklas under året. Kommunstyrelsen ska även ha uppsikt över verksamheten i de bolag eller andra organisationer som kommunen äger eller har intressen i. Kommunstyrelsen arbetar dels som en egen nämnd och dels som kommunfullmäktiges förlängda arm. Kommunstyrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorganisation och har ansvar för hela kommunens utveckling. Kommunstyrelsen leder och samordnar planering och uppföljning av kommunens ekonomi och verksamhet samt leder arbetet med utformningen av övergripande mål, riktlinjer och ramar för styrningen av hela den kommunala verksamheten. Kommunstyrelsen är också egen nämnd för Kommunteknik och service samt kommunledningsstaben.

*Nämnder och bolagsstyrelser* ansvarar för att genomföra och utveckla sin verksamhet så att de kommunövergripande målen uppnås inom givna ekonomiska ramar och de lagar och regler som styr verksamheten. Nämnderna svarar också för internkontrollen inom sitt område och att eventuella avvikelser analyseras och åtgärdas. De rapporterar kontinuerligt till kommunstyrelsen enligt fastställd tidplan och i övrigt när kommunstyrelsen så beslutar. Nämnden beslutar om åtaganden (resurskrävande aktiviteter med stor betydelse för måluppfyllelsen) för sin och sina enheters verksamhet. Nämnden beslutar också om verksamhetsmått, inklusive målvärde, kopplat till de övergripande mål som berör nämndens verksamhet.

### **3.3 Verksamhet - organisering och roller**

#### **3.3.1 Inledning**

Arbetet med mål- och resultatstyrning, kvalitetsutveckling och ständiga förbättringar utgår från kommunens ansvarsfördelning. Genom ledarskapet utvecklar och säkerställer chefen kvaliteten inom verksamheten och utvecklar medarbetarna.

Verksamheten organiseras på ett sätt som möjliggör helhetstänk, samverkan och effektivitet. Samverkansavtalet fastställer formerna för arbetsledningens samverkan med medarbetarna.

Uppdraget är att genomföra politikens mål, bedriva förbättringsarbete/utvecklingsarbete samt genomföra det kommunala basuppdraget på bästa sätt enligt gällande lagar och regler. Organisation är en levande organism som ständigt utvecklas och förändras. Organisering är därför en ständigt pågående process.

Forshaga kommunkoncern består av sju förvaltningar och tre helägda bolag. Till varje förvaltning är en nämnd kopplad. Förvaltningarna består av offentligt anställda och nämnderna av folkvalda politiker. Förvaltningens anställda bereder ärenden, utför det som beslutats om av politikerna och bedriver all övrig verksamhet som nämndens ansvarar för. Förvaltningarna ansvarar för det dagliga arbetet och är idag organiserade enligt nedan:

- Barn- och utbildningsförvaltningen
- Kommunteknik och service
- Förvaltningen för lärande och arbete
- Kommunledningsstab
- Miljö- och byggförvaltningen
- Vård- och omsorgsförvaltningen
- Överförmyndarkontor

Under 2020-2021 pågår en organisationsutredning kring förvaltningsorganisationen. Här tittar revisorer och utredare särskilt på organisering för ökad samverkan och effektivitet inom samhällsbyggnadsfrågor samt kring stödjande funktioner.

#### **3.3.2 Ansvarsfördelning mellan förtroendevalda och tjänstepersoner**

Målsättningen är att så långt det är möjligt ha en tydlig ansvarsfördelning mellan förtroendevalda och tjänstepersoner. Förtroendevalda svarar för "vad, varför och när-frågor" medan tjänstepersoner hanterar "hur och vem-frågor". Förtroendevalda ansvarar för de övergripande målen avseende verksamhetens kvalitet, omfattning och ekonomi. Chefer och medarbetare beslutar om hur arbetet ska utföras inom befintliga ramar. I delegationsordningar tydliggörs ansvarsfördelning och beslutsmandat.

Ansvarsfördelningen mellan förtroendevalda, chefer och medarbetare bygger på ett synsätt som innebär att systematiskt kvalitetsarbete sker ute i organisationen av de medarbetare som arbetar i aktuell verksamhet (där brukardialogen sker). Förtroendevalda hämtar, med stöd av tjänstepersoner, också in kunskap via systematisk invånardialog i beslutsprocessen då behov uppkommer. Att ta in goda idéer från de vi är till för är en viktig del i förbättringsarbetet.

Alla medarbetare har ett tydligt uppdrag att medverka i kvalitets- och verksamhetsutvecklingen. Vår värdegrund sätter stort fokus på ansvar och delaktighet. Vi tar tillsammans ansvar för helheten och gör oss delaktiga för att bidra till ständiga förbättringar i verksamheten. Detta synsätt är viktigt i en lärande organisation.

### 3.3.3 Chefsansvar i Forshaga kommun

Chefer i Forshaga kommun har fullt ledningsansvar. Ett fullt ledningsansvar innebär att chefen, inom sitt ansvarsområde, är ansvarig för: verksamhet, ekonomi, personal och arbetsmiljö. Chefer i Forshaga kommun har ansvar att ha kunskap om, bära och förmedla kommunens vision och medarbetar- och ledarpolicy.

*Verksamhetsansvar* - Chefens verksamhetsansvar innefattar att driva en effektiv verksamhet inom sitt uppdrag, att vara en del av Forshaga kommun och agera helhetsorienterat utifrån politiska mål (nationella och lokala), lagstiftning, reglemente och styrdokument (planer, policies och riktlinjer). Ansvaret innebär att systematiskt utveckla kvaliteten och verksamheten, att arbeta mot övergripande mål och att skapa goda serviceupplevelser och livskvalitet för de verksamheten är till för.

*Ekonomiansvar* - Chefens ekonomiansvar innefattar att driva verksamheten inom verksamhetens budget mot övergripande mål. Ansvaret innebär att följa ekonomiska regelverk och anvisningar. Befaras större avvikelser ska detta rapporteras till förvaltningschef som rapporterar till nämnd.

*Personalansvar* - Chefen är kommunens arbetsgivarrepresentant och arbetsgivarföreträdare. Personalansvar innefattar ett ansvar och arbete med att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla personal. Ansvaret innebär att följa lagstiftning, avtal, regelverk, anvisningar samt HR-relaterade styrdokument.

*Arbetsmiljö* - Chefen ska värna om medarbetarnas arbetsmiljö samt följa gällande lagar, avtal och riktlinjer inom området. Genom planering och ledning skapar vi förutsättningar för en god arbetsmiljö och ett hållbart arbetsliv, där medarbetare och chef gemensamt arbetar mot uppsatta mål.

### 3.3.4 Kommunledningen

*Kommunchefen* är kommunens högsta ledande tjänsteperson och är chef för förvaltningscheferna i kommunens förvaltningar och bolag. Kommunchefen ansvarar för beredning och verkställighet av övergripande karaktär samt uppföljningen för hela den kommunala verksamheten. Kommunchefen ska utveckla en helhetssyn för verksamheten och samordna förvaltnings- och bolagschefer inom kommunkoncernen. Kommunchefen ansvarar även för ledarutvecklingen.

*Kommunledningsgruppen (KLG)* består av kommunchef, samtliga förvaltningschefer, personalchef, ekonomichef och administrativ chef. Gruppen utvecklar och arbetar med tvärsektorie processer och temaövergripande frågeställningar som ger värde för kommunen som helhet. Ledningsgruppen stödjer kommunchefen och gruppens medlemmar så att de når framgång i sina uppdrag - att leda kommunens verksamheter i riktning mot kommunens övergripande mål och vision. Frågor som behandlas i kommunledningsgruppen tas med av deltagande chefer för förankring och verkställighet i respektive chefs verksamhet. Det kan göras genom förankring i lokala ledningsgrupper eller genom arbetsplatsträffar (APT).

*Lilla kommunledningsgruppen* består av kommunchef, förvaltningschefer från de tre större förvaltningarna (vård och omsorg, barn och utbildning samt lärande och arbete), personalchef, ekonomichef och administrativ chef. Gruppen utvecklar en tydligare styrning och ledning, hjälps åt med komplexa förutsättningar och skapar en ökad samsyn kring ekonomin. Målen är att skickliggöra förtroendevalda genom förbättrade underlag inför beslut och ökad professionalitet, konkretisera helheter, förutsättningar och ambitioner, konkretisera anpassningsarbete och effekter, konkretisera tidsplaner och öka precisionen i prognosarbetet samt utveckla enhetschefernas förutsättningar för ett ekonomiskt ansvarstagande.

*Koncernledningsgruppen* leds av kommunchefen och består av bolagschef, ekonomichef och personalchef. Gruppen utvecklar och arbetar med tvärsektorie processer och temaövergripande frågeställningar som ger värde för koncernen som helhet. Koncernledningsgruppen stödjer kommunchefen och gruppens medlemmar så att de når framgång i sina uppdrag - att leda verksamheterna i riktning mot bolagens ägardirektiv.

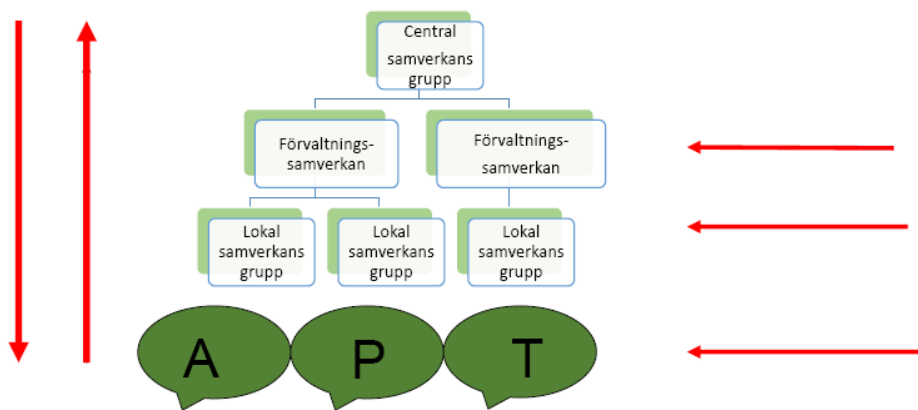
*Förvaltningschefen* är nämndens ledande tjänsteperson och ansvarar för beredning och verkställighet av övergripande karaktär samt uppföljningen av hela nämndens verksamhet. Förvaltningschefen ansvarar för att verksamhetens mål och inriktning förankras i respektive verksamhet genom exempelvis arbetsplatsträffar (APT) med regelbundenhet. Ett gott värde genomskyr medarbetar- och ledarskap. Det är grunden för vår gemensamma värdegrund och utgör

en bas för att skapa ett rättighetsbaserat arbetssätt. Förvaltningschefen ansvarar för att erbjuda invånarna service och tjänster enligt politiskt fastställda mål och kvalitet. Förvaltningschefen ska tillse att nämnden fullgör sitt uppdrag om att ge invånarna om att ge invånarna möjlighet till medskapande och inflytande på utförandet av tjänsterna.

### 3.3.5 Samverkanssystemet

Samverkansavtalet ska utgöra grunderna för ett samverkanssystem, som från idé till beslut ökar inflytande och delaktighet i arbetet. Medarbetarna ska ges goda möjligheter till information och medskapande. Vi vill få en kontinuerlig utveckling av individen, arbetsplatsen och förvaltningarnas verksamhet. Samverkanssystemet bygger på alla medarbetares bidrag till verksamhetens utveckling. Samverkan förutsätter en dialog om verksamhet, måloppfyllelse, resurser och arbetsmiljökonsekvenser innan beslut fattas. Genom att klargöra kort- och långsiktiga mål och samtala om verksamhetens uppdrag, ges förutsättningar för såväl individernas som verksamheternas utveckling.

Samverkan sker på olika nivåer i systemet. Dialogen mellan medarbetare och arbetsgivaren är grunden i samverkan. Denna dialog grundläggs vid medarbetarsamtalet och fortsätter sedan via arbetsplatsträffar och samverkan grupperna.



Figur 4: Samverkanssystemet i Forshaga kommun

### 3.3.6 Roller kring kvalitetsarbete

I vårt arbete med mål- och resultatstyrning har vi i kommunen olika roller (utöver stödfunktioner och specialister) med olika ansvar. Roller är inte detsamma som befattningar och kan delas på flera anställda. Det är chefen som ansvarar för att mål- och resultatstyrningen fungerar inom verksamheten genom att säkerställa dialog, samverkan och engagemang. Detta fastställs också genom samverkansavtalet. Medarbetarnas engagemang är en förutsättning för att uppnå goda resultat och medarbetarna ska vara involverade i planerings- och uppföljningsprocessen genom dialog. Som stöd till chefen i arbetet med mål- och resultatstyrning samt systematiskt kvalitetsarbete finns i de större förvaltningarna rollen kvalitetssamordnare.

#### *Kvalitetssamordnare i större förvaltningar (obligatorisk roll)*

För att stödja nämnden och förvaltningens chefer finns rollen förvaltningsövergripande kvalitetssamordnare med ansvar för att:

- stödja och samordna arbetet med mål, resultat och kvalitet på förvaltningen utifrån kommunens riktlinjer och anvisningar
- stödja nämnden i arbetet med nämndens mål och resultat
- stödja förvaltningsledningen i arbetet med förvaltningsövergripande nulägesanalys och verksamhetsplan
- stödja och förbättra arbetet med mål- och resultatstyrning på förvaltningen
- stödja och utbilda förvaltningen internt i mål- och resultatstyrning och i systemstödet

- delta och aktivt bidra i kommunens centrala kvalitetsnätverk (med fokus på mål, resultat och ett rättighetsbaserat arbetssätt)
- stödja kommunövergripande kvalitetssamordnare vid utvecklingsarbete kopplat till mål- och resultatstyrning och gemensamt ramverk
- vara en god ambassadör för mål- och resultatstyrning med fokus på tillit

#### *Kvalitetssamordnare på en enhet eller avdelning (frivillig roll)*

Kvalitetssamordnare på en enhet eller avdelning ansvarar för att:

- stödja chefen i enhetens eller avdelningens arbete med mål, resultat och kvalitet
- vara en god ambassadör för mål- och resultatstyrning med fokus på tillit

#### *Övergripande kvalitetssamordnare (obligatorisk roll)*

Kommunledningskontoret driver kommunens arbete med mål- och resultatstyrning i samverkan med kommunens förvaltningar. På kommunledningskontoret finns rollen övergripande kvalitetssamordnare med ansvar för att:

- stödja den styrande majoriteten i arbetet med kommunens övergripande mål, resultat och kvalitet
- ta fram och utveckla kommungemensamma anvisningar till nämnderna
- stödja förvaltningarnas kvalitetssamordnare i arbetet med mål- och resultatstyrning
- ta fram information till Intranätet samt övrigt stöd- och informationsmaterial
- driva kommunens centrala kvalitetsnätverk (med fokus på mål, resultat och ett rättighetsbaserat arbetssätt)
- omvärldsbevaka inom mål- och resultatstyrning samt tillitsbaserad styrning

#### *Systemförvaltare stödsystem för planering och uppföljning (obligatorisk roll)*

Systemförvaltaren på kommunledningskontoret ansvarar för att:

- utveckla och förvalta systemstödet
- stödja och utbilda kvalitetssamordnarna i systemstödet
- ta fram stöd- och informationsmaterial för systemstödet
- omvärldsbevaka inom systemstöd för mål- och resultatstyrning och tillitsbaserad styrning

#### *Centralt kvalitetsnätverk*

I det systematiska kvalitetsarbetet på de större förvaltningarna finns oftast rollen verksamhetsutvecklare, kvalitetsstrateg eller motsvarande. Denna kompetens är också kvalitetssamordnare i förvaltningen. Rollen sätter fokus på arbetet med mål- och resultatstyrning och det systematiska kvalitetsarbetet på förvaltningen. Det innebär ansvar för utveckling och förvaltning av modeller, metoder och verktyg. Samverkan mellan dessa kompetenser sker i ett centralt kvalitetsnätverk.

Uppdraget för det centrala kvalitetsnätverket är att tillsammans ansvara för övergripande samordning och struktur för kommunens kvalitets- och förbättringsarbete. Nätverket ska ha kompetens inom metodik för förbättringsarbete och vara ett stöd för, och pådrivare av, arbetet i verksamheterna. Den gemensamma kompetensen i nätverket ska också stödja mer komplex problemlösning i våra största förvaltningar. Ett gott värdskap och ett rättighetsbaserat arbetssätt är alltid utgångspunkter i vårt arbete.

## **3.4 Kultur och ledarskap - lärande och inkluderande organisation**

### **3.4.1 Ett gott värdskap - vårt medarbetar- och ledarskap**

Vår värdegrund, vår kultur och vårt ledarskap handlar om att eftersträva och skapa förutsättningar för en välkomnande, inkluderande och lärande organisation. Vårt etablerade värdegrundsarbete, med utgångspunkter i gott värdskap och ett välkomnande förhållningssätt, ger oss bra möjligheter att lyckas. Både politik, verksamhet, ledare och medarbetare tar ansvar för att forma rådande kultur.

Alla som arbetar i Forshaga kommun och de kommunala bolagen gör det på uppdrag av våra invånare. Våra ledare skapar förståelse för vision, mål och uppdrag samt är förebilder i att sätta fokus på invånarnas bästa. Våra ledare visar också på helheter, arbetar för det gemensamma och skapar förutsättningar för samverkan (såväl internt, inom arbetslag och över förvaltningsgränser, som externt med lokalsamhället och regionala aktörer). Våra ledare uppmuntrar till initiativ, vågar delegera och låter verksamheten lära av både framgång och motgång.

I vardagen styrs vi av lagar och regler, men många gånger är det också en fråga om eget omdöme och inställning. För att lyckas i vårt uppdrag måste var och en av oss arbeta för att bygga tillit och ha ett gott värdskap i alla möten, oavsett om vi möter invånare, arbetskamrater eller samarbetspartners. Viktiga utgångspunkter för vår tillitsvärdighet är fokus på att kunna, våga och vilja. Samspelet och samverkan mellan kollegor, och mellan medarbetare och ledare, är också avgörande för att fortsätta utveckla Forshaga kommun till en bra plats att bo, leva och verka på.

### 3.4.2 Ett rättighetsbaserat arbetssätt

Med utgångspunkt i ett rättighetsbaserat arbetssätt kan rättssäkerhet och kostnadseffektivitet öka genom satsningar på rätt insatser. Tilliten ökar, både mellan människor och till det demokratiska systemet. Genom detta arbetssätt blir vi bättre på att göra människor delaktiga, får en guide för prioriteringar, fattar bättre beslut, möjliggör ökad livskvalitet och undviker att diskriminera individer eller grupper. Ett rättighetsbaserat arbetssätt innebär att följande principer är grundläggande i vår organisation:

- *Icke-diskriminering och jämlikhet* - Kommuner och regioner är skyldiga att skapa jämlika villkor för alla att till exempel ta del av rätten till utbildning, bästa möjliga hälsa, bostad eller yttrandefrihet. Rätten att inte bli diskriminerad går som en röd tråd i alla konventioner om mänskliga rättigheter. Ingen person eller grupp får kränkas, behandlas sämre än någon annan eller mötas av regler som utestänger en grupp. Undantaget är om dessa regler har som syfte att stärka tidigare marginaliserade individers rättigheter. Det är viktigt att komma ihåg att olika grupper inte är homogena. Individer skiljer sig alltid åt och de måste mötas utifrån var och ens förutsättningar.
- *Deltagande och inkludering* - I allt arbete som kommuner och regioner gör måste rättighetsbärarna inkluderas, som till exempel kartläggningar, analyser, planering, genomförande och uppföljning. Deltagande ger möjlighet för personer och grupper som särskilt berörs av planering, beslut eller liknande att delta i och påverka arbetet. Deltagande är dels en mänsklig rättighet men också en grund för att utforma en effektiv verksamhet som är utformad efter de faktiska behov som finns hos rättighetsbärarna.
- *Transparens och ansvar* - För att veta om, och i så fall hur, myndigheter arbetar med att garantera de mänskliga rättigheterna behöver det finnas en genomskinlighet i beslutsvägar och beslut. Det måste vara tydligt vem som bär ansvar för att de mänskliga rättigheterna uppfylls, så att det är möjligt för rättighetsbärarna att kräva sina mänskliga rättigheter. Vem fattar till exempel beslut och kan beslutet överklagas? Vart vänder jag mig? Det måste också finnas insyn i verksamheterna för att det ska vara möjligt att upptäcka eventuella kränkningar av mänskliga rättigheter.

### 3.4.3 Fem komponenter i en lärande organisation

Det är viktigt att förstå hur de olika delarna i en lärande organisation hänger ihop för upplevelsen av ett tydligt ledarskap som sätter fokus på ständiga förbättringar. Genom att ha svar på frågan om varför får vi *energi* för arbetet. När vi vet vad som ska göras samlar vi kraft i en gemensam *riktning*. *Samverkan* handlar om hur vi arbetar tillsammans, både strukturellt och hur vi beter oss mot varandra. I *utflödet* visas resultaten av vårt arbete, både det som är mätbart men också det som finns i upplevelsen (det kvalitativa). *Reflektionen* är den komponent som medvetandegör det lärande som sker. Med systematik och god analys drar vi lärdomar som blir till ny *energi* in i processen.

Dessa fem komponenter beskriver processen för ledarskapet i alla grupper och i det utvecklingsarbete som sker i verksamheten. Den lärande organisationen skapar goda förutsättningar för vårt gemensamma lärande och ständiga förbättringar. Syftet är att skapa hög effektivitet, rättssäkerhet, kvalitet och nöjdhet hos de vi är till för.



Figur 5: Fem komponenter i en lärande organisation.

## 4. Mål- och resultatarbete

### 4.1 Inledning

Syftet med Forshaga kommuns mål- och resultatarbete är att höja kvaliteten och värdet av det vi gör för de vi är till för. För att de övergripande målen ska bli styrande och få genomslag i hela verksamheten behöver de vara förankrade, det vill säga tydliga, förstådda och möjliga att uppnå. Alla medarbetare behöver förstå vad de övergripande målen innebär och vad de kan göra för att bidra till de mål som är relevanta för deras verksamhet. Mål- och resultatarbetet följs upp i samband med delårsredovisning samt årsredovisning och utvärderas genom att belysa måluppfyllelse och effekt. Utvärderingen innefattar analys, lärande och slutsats för att säkerställa resultat kvalitet, processkvalitet och strukturkvalitet för ett fortsatt effektivt målarbete. Till stöd i uppföljningen av mål- och resultatarbetet finns ett stödsystem samt uppföljningsdialog. Stödsystemet bygger på traditionell modell för planering, genomförande och uppföljning. Processen i mål- och resultatarbetet mellan delårsredovisning och årsredovisning följs löpande upp genom dialog i verksamheter och nämnder.

### 4.2 Aktiviteter och åtaganden

För att få genomslag och effekt på de beslutade övergripande målen behöver alla verksamheter och enheter ta fram förbättrande insatser, aktiviteter, som kopplar till de övergripande mål som berör respektive verksamhet/enhet. Aktiviteterna dokumenteras i stödsystemet och följs upp på enhetsnivå och förvaltningsnivå.

Om det i verksamhetsplaneringen kommer fram aktiviteter av mer resurskrävande slag, och som har strategisk betydelse för måluppfyllelsen, lyfts dessa som *åtaganden* och antas i respektive nämnd. Förvaltningens åtaganden är en viktig del i verksamhetsplanen och har ofta bäring på ekonomi.

Både aktiviteter och åtaganden är konkreta och tidsatta och bör avslutas inom aktuell budgetperiod.

### 4.3 Att styra och följa upp med fokus på dialog

Styrning och uppföljning i en tillitsbaserad kvalitets- och styrmodell bygger på dialog, mer delegering och mindre detaljstyrning. Beslutsutrymmet flyttas till kärnverksamhetens frontlinje och ger ökad flexibilitet, kvalitet och handlingsutrymme i mötet med de vi är till för. Detta i sig ger förutsättningar för gott medarbetarskap, växande och kunskapsutveckling. Kommunikation och dialog mellan förtroendevalda, ledare och medarbetare går som en röd tråd och skapar tillit, engagemang och delaktighet i hela verksamheten.

Löpande under året sker en kontinuerlig dialog för utveckling och uppföljning av mål- och resultatarbetet i verksamheten. Dialogens syfte är att skapa förankring och kraft i målarbetet, effekt för de vi är till för, samt ett lärande i att jobba med mål- och resultatarbete. Genom *planeringsdialog* för förankring i enheter och förvaltningar/verksamheter samt *uppföljningsdialog* i nämnder och med medarbetare skapas en röd tråd i arbetet med målen.

Processen för dialog (finns på Intranätet och hos kommunledningskontoret) beskriver de frågor och områden som dialogen baseras på, hur dialogen dokumenteras samt i vilka forum dialogen sker.



Figur 6: Kommunikationsflöde i organisationen.

### 4.4 Verksamhetsplan

En verksamhetsplan ska alltid finnas på förvaltningsnivå men kan även tas fram på enhetsnivå för god struktur i arbetet. Parallellt finns också en detaljbudget för aktuellt år. Varje förvaltning bidrar till flera av de övergripande målen. Både förvaltningen/verksamheten och enheter tar fram aktiviteter och eventuella åtaganden som förväntas ge en positiv effekt på de övergripande målen.

Förvaltningen/verksamheten tar också fram de verksamhetsmått som är relevanta för att kunna följa målutveckling och mäta framgång i uppdraget. En del mått följs upp kontinuerligt medan



andra mäts vid enstaka tillfällen eller under kortare perioder inom det systematiska kvalitetsarbetet. Att ta fram relevanta verksamhetsmätt är komplext och kräver gediget arbete med processkartläggning och rotorsaksanalyser. Utöver resultatmätt behöver vi också känna till vad som driver resultat (processmätt). De verksamhetsmätt vi använder ska ha nytta för verksamhetens utveckling och bidra till ständiga förbättringar.

Inför varje nytt verksamhetsår sker förankringen av vision och övergripande mål genom att reflektera och ha *planeringsdialog* kring vision, övergripande mål, åtaganden och aktiviteter med samtliga medarbetare. Detta arbete sker på enhetsnivå. Denna förankring blir bidrag till nulägesanalysen i förvaltningens verksamhetsplan och bygger på följande frågeställningar:

- Vad innebär visionen för oss?
- Vad innebär de övergripande målen för oss? Vilka övergripande mål eller målområden kan vi bidra till?
- Vilka aktiviteter gör vi redan som har positiv effekt på övergripande mål eller målområde?
- Vilka nya åtaganden eller aktiviteter kan vi göra?
- Vad kan vi sluta göra för att skapa nya möjligheter?

Varje förvaltning/verksamhet beskriver också läget runt ekonomi, resurser, investeringsbudget och kvalitetsgarantier för att säkerställa god ekonomisk hushållning. Särskilt viktigt blir att beskriva möjligheten att nå uppdrag och måluppfyllelse utifrån ekonomisk driftbudgetram.

#### 4.5 Internkontrollplan

I våra årshjul sker arbete med verksamhetsplanering och uppföljning parallellt med planering och uppföljning av internkontrollen. En internkontrollplan ska göras på förvaltningsnivå och antas av respektive nämnd tillsammans med årlig verksamhetsplan. I planeringen går man igenom nedanstående moment.

- Inventering av risker - Vad kan förhindra måluppfyllelse hos oss?
- Prioritering - Vad ska kontrolleras? (Sannolikhet-Konsekvens)
- Kontroll - sker löpande utifrån angiven frekvens
- Åtgärd - Hur säkerställer vi att det inte går fel? Åtgärder föreslås i samband med planering och löpande under året.

Nyckeln till verksamhetsförbättring genom internkontroll är att inte upprepa samma fel, att upptäcka svagheter och att förebygga i tidigt skede.

#### 4.6 Fördjupad budgetuppföljning, delårsredovisning och årsredovisning

Förvaltningen gör en skriftlig rapport för mål-, utvecklings- och kvalitetsarbetet till politiken två gånger om året i form av delårsredovisning och årsredovisning. Dessförinnan görs en fördjupad budgetuppföljning kring enbart ekonomin per april månad.

Den fördjupade budgetuppföljningen innebär att nämnder och förvaltningar utifrån utfallet de första fyra månaderna gör en prognos för hela året. Denna prognos registreras i redovisningssystemets prognosverktyg. Utifrån detta görs en totalsammanställning för kommunen i sin helhet. Till detta läggs också en prognos för kommunkoncernen i sin helhet. Underlagen presenteras sedan för politiken.

Delårsredovisning och årsredovisning görs på både förvaltningsnivå och kommunövergripande nivå. Rapporterna innehåller en uppföljning av mål- och resultatarbetet i verksamheten, där måluppfyllelse, effekt, budget, analys och lärande presenteras. Vi presenterar händelser av väsentlig betydelse, risker och svaga sidor, möjligheter och starka sidor samt förväntad utveckling framåt.

Rapporterna skapas genom dialog tillsammans med berörda grupper och arbetslag i verksamheten. Därefter sker en presentation i respektive nämnd och genom dialog ökar vi förståelsen mellan politisk inriktning och verksamhetens arbete. Vi hittar genom dialogen också guldgrubbor och vidare utveckling mot de övergripande målen. Dialogen i nämnderna dokumenteras och rapporteras som information till kommunstyrelsen tillsammans med delårs- eller årsrapporten.

Vår *uppföljningsdialog* sker tillsammans med alla medarbetare och förtroendevalda i nämnderna inför analysarbete kopplat till delårsredovisning (medarbetare och förtroendevalda) och årsredovisning (förtroendevalda) och bygger på följande frågeställningar kopplat till genomförda aktiviteter:

- Vilka tre saker är vi mest stolta över?
- Vilka tre saker ser vi som våra största utmaningar?
- Vilka tre lärdomar har vi gjort?

Frågor i uppföljningsdialog att hantera på förvaltningsnivå:

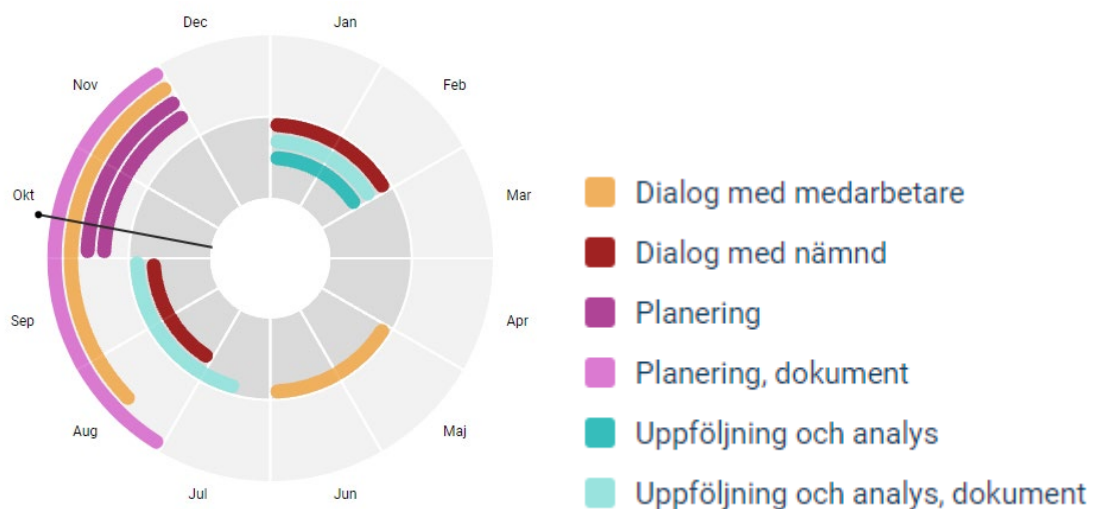
- Vad kommer vi själva göra som följd av analysen?
- Vad behöver lyftas till nästa nivå för stöd eller beslut?
- Vad i vår analys är viktigt att dela med andra? (Kommunikation och transparens.)

Frågor i uppföljningsdialog med nämnderna:

- Är verksamheten där de borde eller förväntas vara i arbetet mot de övergripande målen?
- Hur är det troligt att de vi är till för påverkas på kort, alternativt lång sikt med det sätt som verksamheten har arbetat med de övergripande målen/målområdena?

## 4.7 Årshjul för planeringsprocesser och kvalitetsarbete

I vårt stödsystem finns två årshjul för att stödja det övergripande arbetet kring planering och uppföljning. Du kan välja att visa årshjulen med lista på tidpunkter, tillsammans eller var för sig. Därtill finns möjlighet att komplettera med eget årshjul och specifika händelser för till exempel det löpande systematiska kvalitetsarbetet i verksamheten.



Figur 7: Årshjul för planeringsprocesser och kvalitetsarbete - kategorier

## 5. Vår basverksamhet

### 5.1 Styrdokument

#### 5.1.1 Styrdokument på politisk nivå

*Budget med strategisk plan* - kommunens viktigaste övergripande styrdokument. I budgeten återfinns också vår kvalitets- och styrmodell, vilken övergripande beskriver hur den kommunala verksamheten ska styras, följas upp och utvärderas. Strategisk plan innehåller kommunens vision, målområden, övergripande mål och värdegrund. Beslutas av kommunfullmäktige.

*Plan* - anger inriktning och konkreta mål i en fråga av större vikt. Den är vägledande för beslut och styrning. Planen tar inte ställning till utförande eller metod. Har en begränsad giltighetstid och ska följas upp. Exempel på plan kan vara Bostadsförsörjningsplan. Beslutas av kommunfullmäktige, kommunstyrelsen eller nämnd.

*Policy* - ett kortfattat dokument på en övergripande nivå om specifika, strategiskt viktiga områden. Den är vägledande för beslut och styrning. Policy tar inte ställning till utförande eller metod. En policy är vanligtvis långvarig, och gäller tills vidare. En policy bör konkretiseras i andra styrdokument, oftast i riktlinjer. Exempel på policy kan vara Upphandlingspolicy och Kommunikationspolicy. Beslutas av kommunfullmäktige, kommunstyrelsen eller nämnd.

#### 5.1.2 Styrdokument på verksamhetsnivå

*Handlingsplan* - en sammanställning av aktiviteter som tillsammans ska leda till att uppnå mål. Den visar konkret vad som ska göras inom ett visst område, vem/vilka som ansvarar för uppgiften, ekonomiska konsekvenser samt när det ska vara klart alternativt när det ska följas upp. Omsätter ofta inriktningen i planen till konkreta åtgärder. Exempel på handlingsplan kan vara Handlingsplan för nybyggnation av flerfamiljshus på Åsmyren. Beslutas av kommunchef, förvaltningschef eller ledningsgruppen.

*Riktlinjer* - är den mest konkreta formen av styrdokument. Ett dokument som innehåller en anvisning eller rekommendation för hur exempelvis en policy ska uppnås. Riktlinjer avser främst frågor rörande ren verkställighet. Riktlinjer kan betraktas som en slags handbok som ska ange ramarna för vårt handlingsutrymme i en viss fråga. Gäller tills vidare vilket innebär att gamla riktlinjer måste upphävas när de blir inaktuella. Exempel på riktlinjer kan vara Riktlinjer för användande av sociala medier. Beslutas av kommunchef, förvaltningschef eller ledningsgruppen.

### 5.2 Reglementen

Vid sidan av kommunallagen och andra lagar har varje kommun ett antal lokala regler och föreskrifter som kommunfullmäktige fattar beslut om. Det kallas kommunens författningssamling. Forshaga kommuns författningssamling finns på kommunens webbplats.

Här finns till exempel de reglementen som bestämmer de politiska organens ansvarsområden och verksamhet. Varje nämnd har ett reglemente att arbeta efter. Det beskriver vad nämnden har att fullgöra och vilket ansvar den har. Kommunfullmäktige har en arbetsordning som beskriver motsvarande.

Ett reglemente kan även reglera andra bestämmelser kring de politiska organen och de förtroendevalda, såsom arvoden och partistöd. Här finns också reglementen för rådgivande organ samt beslut kring taxor och avgifter.

### 5.3 Förtydligande dokument

Till de lagar, policydokument, reglementen och riktlinjer som finns kan arbetsättet ibland behöva förtydligas. Detta specificeras i processbeskrivningar, handböcker, rutiner, manualer, anvisningar och checklistor, det vill säga en standard som antas av kommunchef, verksamhetschef eller enhetschef, beroende på vem som ansvarar för frågan. Det ska alltid finnas ett beslutsdatum och vem som antagit aktuellt dokument. Den som antar aktuell standard utser också en ansvarig som ser till att den hålls aktuell och att de är kända i organisationen. Rutin hanteras och beslutas av respektive chef eller ledningsgrupp. Gäller rutinen för flera enheter beslutas den på

verksamhetsnivå och vid flera verksamheter, på kommunövergripande nivå. Processbeskrivning upprättas av medarbetare eller chef då behov finns.

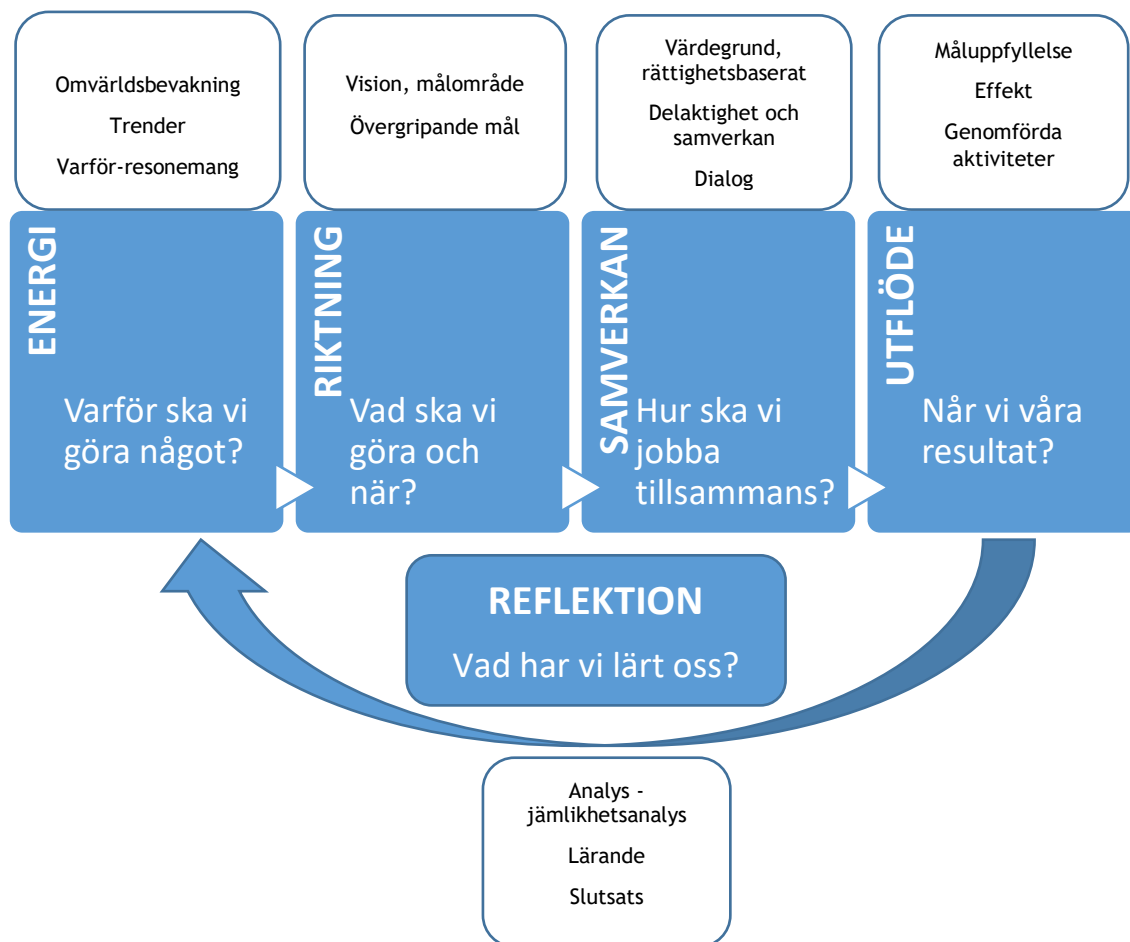
## 5.4 Utveckling och ständiga förbättringar

### 5.4.1 Inledning

Vi arbetar löpande med kvalitetsutveckling för att skapa värde för de vi är till för och erbjuda tjänster med hög kvalitet utifrån begränsade resurser. När vi lyckas ökar detta sannolikt legitimitet och tillit bland invånarna, vilket stärker demokratin och mänskliga rättigheter. Kvalitet uppstår för de vi är till för när de använder våra tjänster. Med kvalitet menar vi att verksamheten uppfyller mål och de krav som gäller för verksamheten. Med kvalitet menar vi också ständig utveckling och förbättring av service och tjänster utifrån behoven hos de vi finns till för.

I vårt systematiska kvalitetsarbete arbetar vi med att förbättra och kvalitetssäkra verksamheten utifrån grunduppdraget. Detta omfattar både att arbeta mot övergripande mål och att följa lagar, förordningar och föreskrifter. Mål- och resultatstyrningen är integrerad med vår internkontroll i en kommungemensam modell för förbättringsarbetet. Det systematiska kvalitetsarbetet utifrån grunduppdraget sker också i olika verksamhetsnära kvalitetssystem. Viktigt är att prioritera vad som lyfts in i de olika systemen och att fokus blir på uppföljning, analys, jämlighetsanalys och förbättring snarare än mängden mått och aktiviteter. Allt är viktigt, men allt är inte viktigast. I samtliga kvalitetssystem ska vi också säkerställa ett rättighetsbaserat arbetssätt.

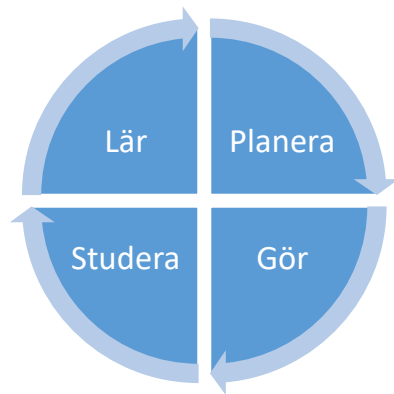
Vi samverkar både internt och externt för att förbättra kvaliteten i våra tjänster och i vår service. Att skapa relevanta forum och arbetssätt som gynnar helhetsperspektiv och samverkan är viktigt för att effektivisera och trygga välfärden. Vi behöver både göra saker rätt och göra rätt saker. Vi har därför fokus på att lära, utveckla och förbättra tillsammans, tar tillvara på digitaliseringens möjligheter och eftersträvar utveckling av våra tjänster tillsammans med användarna.



Figur 8: Utveckling och kvalitetsarbete i en lärande organisation utifrån fem komponenter.

### 5.4.2 Gemensam systematik i alla verksamheter

I Forshaga kommun finns en gemensam övergripande systematik kring utvecklingsarbetet som sedan anpassas utifrån respektive verksamhets/enhets behov och förutsättningar. Grundläggande i det ständiga förbättringsarbetet är modellen PDSA-cykeln (Plan-Do-Study-Act; Dr. Deming). Principen är att varje förbättringsaktivitet bör genomföras av planering (plan) och genomförande av förbättringsaktiviteten (do). Förutom dessa aktiviteter bör man också reflektera och lära av det arbete som har genomförts (study). Slutligen dras slutsatser om vad som är viktigast att tänka på när nästa förbättringsaktivitet sätter igång (act). Idéer som inte fungerade förkastas, andra utvecklas och nya uppslag förs in och implementeras till nästa PDSA-cykel. Se figur nedan.



Figur 9: PDSA-cykeln (ibland kallat förbättringshjulet eller Demingcykeln)

Gemensam övergripande systematik:

- Dialog med alla medarbetare för förankring av vision, målområden och övergripande mål
- Alla verksamheter och enheter tar fram egna förbättrande insatser, aktiviteter, som kopplar till de övergripande målen
- Vi har ett rättighetsbaserat arbetssätt och gemensam värdegrund
- Resultat och målsamtal på individuell nivå minst en gång per år (medarbetarsamtal)
- Systematik i lärandet för utveckling
- Synliggöra och fira gruppens resultat (kommunikation, stolthet och engagemang)
- Verksamhetsplan på förvaltningsnivå kopplat till övergripande mål
- Internkontrollplan på förvaltningsnivå kopplat till övergripande mål
- Delårsredovisning på övergripande nivå och förvaltningsnivå
- Årsredovisning på övergripande nivå och förvaltningsnivå

### 5.4.3 Metoder och verktyg

Exempel på generella metoder och verktyg:

- Synpunkts- och klagomålshantering
- Avstämningar med kontaktcenter/kundtjänst
- Invånardialog i olika former (politik-invånare)
- Brukardialog i olika former (profession-invånare); exempelvis verksamhetsnära möten, brukarundersökningar, djupintervjuer och enkäter
- Processorientering, -ledning, -utveckling, -kartläggning (LEAN)
- Problemlösning och rotorsaksanalys (Sex sigma)
- Internkontroll
- Trend- och omvärldspaning
- Medarbetar- och ledarskap Forshaga kommun
- Kompetensförsörjning, både centralt och på förvaltningsnivå
- Lönekartläggning, central nivå

Exempel på verksamhetsnära stödsystem, metoder och verktyg:

- Kvalitetsplan SOSFS (Vård och omsorg, Lärande och arbete)
- Årsplan och tydliga rutiner för det systematiska kvalitetsarbetet inom BUN

## 5.5 Kvalitetsgarantier

En kvalitetsgaranti är en offentligt publicerad standardnivå som beskriver vad invånarna kan förvänta sig av kommunen. Garantierna beslutas av förtroendevalda och kan hjälpa medarbetare att förbättra verksamheten genom att successivt höja lägsta nivån. Kvalitetsgarantier skall vara relevanta, utmanande, enkla och mätbara. Dessa garantier kan ha olika namn i olika verksamheter, exempelvis servicegarantier, värdighetsgarantier eller servicedeklarationer.

Kvalitetsgarantierna lyfts på vår webbplats och i vårt stödsystem lyfter vi hur vi mäter dem (= mått) och åtgärder som vidtas för att förhindra att avvikelser uppstår (Internkontroll).

## 5.6 Revision

På kommunfullmäktiges uppdrag granskar revisorerna med hjälp av ett sakkunnigt biträde om kommunens verksamhet sköts på ett ändamålsenligt, effektivt och säkert sätt. Revisorerna granskar årligen all verksamhet i kommunen i den omfattning som följer av lagstiftning och god revisionsd. Revisorerna nomineras av de politiska partierna och väljs av kommunfullmäktige men är politiskt oberoende när de utför sitt revisionsuppdrag.

## 5.7 Inspektioner

Det görs inspektioner från andra myndigheter i kommunens olika verksamheter. Under inspektionen bedöms hur väl verksamheten eller huvudmannen lever upp till de lagar, regler och förordningar som finns och till en viss del även dess kvalitet.

## 5.8 Centrala begrepp

**Kvalitet** - förmågan hos en tjänst, vara eller produkt att tillfredsställa eller helst överträffa kundens behov och förväntningar (B. Bergman, B Klefsjö, 2020, Kvalitet - från behov till användning).

**Process** - en serie aktiviteter som förädlar en tjänst eller en produkt. Alla processer har en kund, intern eller extern, och kännetecknas av att de är repetitiva.

**Processorienterat synsätt** - syftar till att se till processen som helhet och sudda ut skiljelinjerna mellan de olika verksamheterna och undvika ett stuprörstänkande.

## 5.9 Digitalt stöd och bilagor

### 5.9.1 Ledning och styrning på intranätet

Sidan Ledning och styrning är ett digitalt stöd för att planera, följa upp och förbättra vår verksamhet. Här hittar du information om hur vi arbetar med nulägesanalys och verksamhetsplanering, skapar delaktighet genom förankrings- och uppföljningsdialoger, genomför analyser och jämlikhetsanalyser och mycket mer. Du når sidan från intranätets startside.

### 5.9.2 Systemstöd för planering och uppföljning av verksamheten

Kommunen har ett systemstöd för att planera och följa upp verksamheten. Systemet stödjer kommunens mål- och resultatstyrning och finns åtkomligt på intranätet under rubriken Mina program. I systemstödet finns förvaltningarnas övergripande verksamhetsplaner med en rapportmall för förvaltningar att (och för de enheter som vill) dokumentera sin verksamhetsplan. Nämnders delårsredovisningar, årsredovisningar och internkontrollplan finns också tillgängliga i systemstödet tillsammans med verksamhetens specifika kvalitetsredovisningar (till exempel SOSFS). Mer information om systemstödet finns under sidan Ledning och styrning på intranätet.

### 5.9.3 Kontaktuppgifter

Har du frågor om arbetet med mål- och resultatstyrning eller behöver support i systemstödet kontaktar du förvaltningens kvalitetssamordnare. Behöver du stöd och support i ekonomi- och budgetarbetet kontaktar du förvaltningens ekonomifunktion. Kontaktuppgifter till dessa stödfunktioner hittar du på sidan Ledning och styrning på intranätet.

### 5.9.4 Länkar

Här finns en förteckning över länkar till dokument och webbplatser som vi hänvisar till i riktlinjerna.

Forshaga kommuns webbplats [Forshaga - Forshaga](#)

Forshaga kommuns intranät [Forshaga intranät - Forshaga intranät](#)

Sidan Ledning och styrning på intranätet [Ledning och styrning - Forshaga intranät](#)

Årlig budget med strategisk plan samt kvalitets- och styrmodell [Budget - Forshaga](#)

Samverkan [Samverkan på arbetsplatsen - Forshaga intranät](#)

Styrdokument [Styrdokument - Forshaga](#)

Delegationsordningar [Delegeringsordningar - Forshaga](#)

Nämndernas reglemente [Författningssamling - Forshaga](#)